

สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



รายงานการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี



สำนักงานเลขานุการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



371.107 สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา  
ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 :  
จังหวัดอุบลราชธานี / กรุงเทพฯ : 2556.  
154 หน้า  
ISBN 978-616-202-838-0  
1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ข้อเรื่อง

**รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา**  
**แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี**

สิ่งพิมพ์ สาศ. อันดับที่ 33/2556

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2556

จำนวน 1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มพัฒนาครุคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ถนนสุขุมวิท แขวงดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2668-7974 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 2513  
โทรศัพท์ 0-2243-1129

Web Site : <http://www.onec.go.th>

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



## คำนำ

ครูเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง แต่จากการผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนของหลายหน่วยงานที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพผู้เรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ คุณภาพผู้เรียนที่ตกต่ำเป็นภาระท่อนถึงคุณภาพครูที่ยังต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาหลายด้าน คุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่บั่นทอนประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จะเป็นหนทางหนึ่งในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้น และมีความจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กหลายโรงเรียนมีครูไม่ครบชั้นเรียนครูกนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสารการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรมในตัวจังหวัดหรือส่วนกลาง ซึ่งส่งผลกระทบตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ขาดการสอนทดแทน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยวิธีการพัฒนาโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อลดปัญหาการทิ้งห้องเรียนของครูไปเข้ารับการอบรม

สำนักงานเลขานุการสถานศึกษา ได้ตระหนักรถึงความสำคัญในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงสนับสนุนให้นักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 9 แห่งจากทุกภูมิภาคของประเทศไทย วิจัยและพัฒnarูปแบบการพัฒนาครูที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กใน 10 จังหวัดของประเทศไทย เป็นการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ โครงการนี้นักวิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒnarูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และนำรูปแบบไปทดลองใช้ ปรากฏผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดตามเอกสารผลการวิจัยในเล่มนี้ และหวังว่าผลการวิจัย



(๗)

การวิจัยและพัฒนาครุภัณฑ์บริหารสถานศึกษาแบบใช้โครงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

ของโครงการนี้จะเป็นประโยชน์ต่อครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครุภัณฑ์บริหารสถานศึกษา จะนำบทเรียนข้อค้นพบจากการวิจัยนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตน นอกจากนี้ ผู้สนใจรายละเอียด สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากชีรีรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ของแต่ละพื้นที่

สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา ขอขอบคุณคณะกรรมการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีที่ได้อุทิศเวลา ความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาเพื่อแสวงหารูปแบบการพัฒนาครุภัณฑ์บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนครุภัณฑ์บริหารสถานศึกษา ในกรณีนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยต่อไป



(ดร. ศศิธรารา พิชัยชาญวงศ์)

เลขานุการสภาพการศึกษา



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทสรุปนี้จัดทำขึ้นจากรายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : ระยะที่ 2 ที่ดำเนินการวิจัยโดยคณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเลขานุการศึกษา ปีงบประมาณ 2555

การศึกษารังนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 2) เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 และ 3) เพื่อจัดทำแผนการขยายผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการขยายผลสู่เครือข่าย โดยมีขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี จำนวน 5 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนบ้านนามีน 2) โรงเรียนบ้านยางลุ่ม 3) โรงเรียนบ้านหนองช้าง 4) โรงเรียนบ้านทุ่งขุนน้อยหนองจานวิทยา และ 5) โรงเรียนบ้านแต่ใหม่

### ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ เมื่อผ่านการทดลองใช้จริงในเรียนทั้ง 5 โรงเรียนที่ร่วมโครงการวิจัยฯ มีสาระในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3 ประการ คือ (1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการของตนเอง (2) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ (3) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

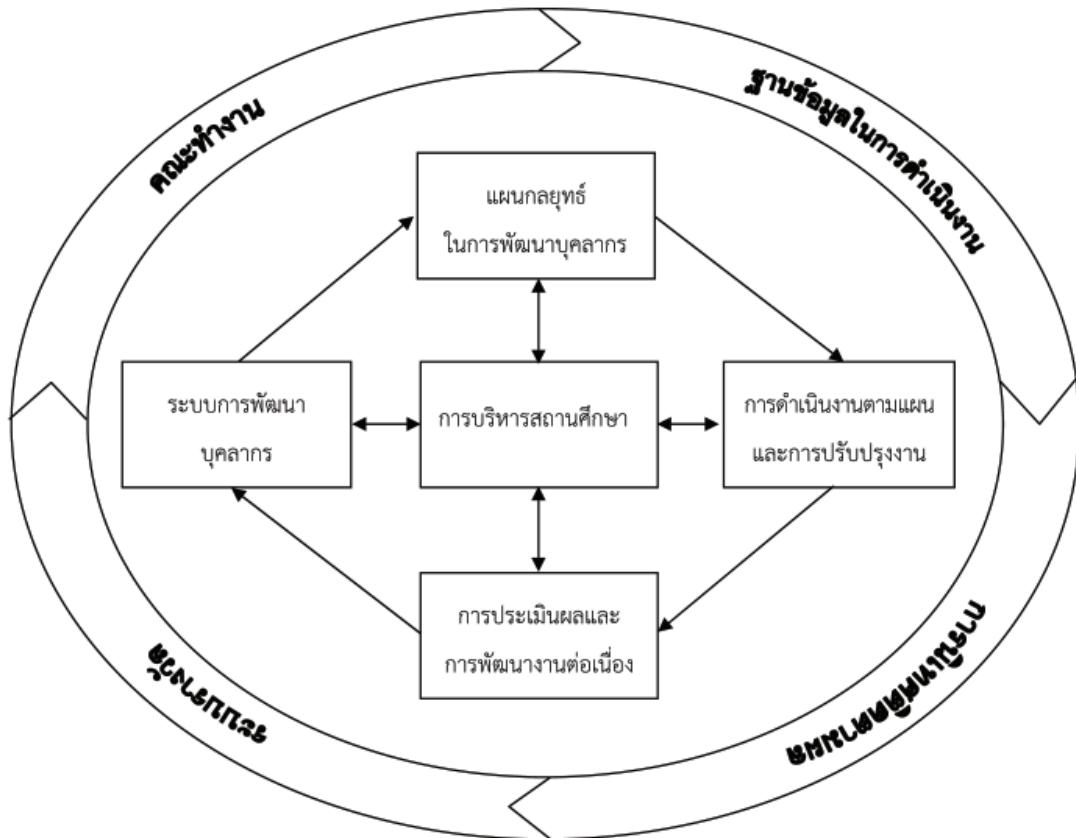
1.2 หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้ หลักการความต้องการจำเป็น โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งในการออกแบบรูปแบบ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา วิธีการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา หลักการมี

(๑) การวิจัยและพัฒนาฐานรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โครงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

**ส่วนรวม** คือการมีส่วนร่วมของนักวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาในการดำเนินงาน ทุกขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัญหาการออกแบบรูปแบบ การเลือกเป้าหมายและกิจกรรม ในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินงาน **หลักการทำงาน เชิงระบบ** เป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินงาน ตลอดจน การวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน **หลักการบูรณาการ** เป็นการบูรณาการทั้ง แนวคิดและวิธีการในการดำเนินงานทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลักการระดมทรัพยากร โดยการดำเนินงาน และการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัย และบปะมาณนอกเหนือจากงบประมาณจากรัฐเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพึงตนเองเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

1.3 องค์ประกอบในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น รูปแบบการพัฒนาฯ ควรมีระบบและแนวทาง ในการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ/ทีมงาน ที่มีบทบาทชัดเจน โดยมีระบบและ กลไกในการดำเนินงานหลัก มี 5 ด้าน คือ (1) ระบบการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตร ในการพัฒนาบุคลากร (2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษา (3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน (4) การ ประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง และ (5) การบริหารแบบบูรณาการงานปกติกับการพัฒนา บุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อน พร้อมระบบ และกลไกสนับสนุน ใน 4 ด้าน คือ (1) คณะกรรมการพัฒนารูปแบบ และอนุกรรมการตาม ความจำเป็น (2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน (3) การนิเทศติดตามผล และ (4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน ดังแสดงในแผนภูมิ





หมายเหตุ 1.

องค์ประกอบหลัก

2. →

ทิศทางการให้ผลลัพธ์ของงาน

3. ⇒

องค์ประกอบสนับสนุนที่ส่งผลต่อทุกองค์ประกอบหลัก

**1.4 การประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ลักษณะใหญ่ คือ 1) การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบ 2) การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และ 3) การประเมินผลกระทบของรูปแบบ โดยมีเงื่อนไข ความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ คือ (1) ผู้บริหารและครุตระหันกและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจ และร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน (3) ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน เข้าใจเห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน และ (4) ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารปกติ**

(๙)

การวิจัยและพัฒนาธุรกิจแบบการพัฒนาครุฑ์และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

2. การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบฯ มีความชัดเจน อญ្យในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.22) ความเหมาะสม อญ្យในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.28) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.32) พิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ อญ្យในระดับมากถึงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.60 - 4.80)

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของการใช้รูปแบบในโรงเรียน พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีจุดแข็งเพราะสอดคล้องกับนโยบายด้านสังกัด รวมทั้งเป็นความต้องการของโรงเรียนที่จะพัฒนาตนเองส่วนจุดอ่อนคือรูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบการดำเนินการระยะยาว ดังนั้นการทดลองครั้งนี้ครุจึงไม่มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจในรูปแบบอย่างชัดเจน

4. วิธีการสร้างความตระหนักและการนำเสนอรูปแบบต่อโรงเรียน ยึดหลัก การปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมตามวงจร PDCA

## 5. ผลการใช้รูปแบบ

5.1 สรุปผลการปฏิบัติการตามรูปแบบ โรงเรียนมีการปฏิบัติการตามรูปแบบ อญ្យในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) โดยมีปัญหา/อุปสรรคของการปฏิบัติงานด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยและขาดงบประมาณ

5.2 การประเมินความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา พบว่า ครุมีความรู้ และทักษะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18)

5.3 ความพึงพอใจต่อการรับการพัฒนา อญ្យในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98)

5.4 ผลการทดสอบที่เรียนจากการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า 1) โรงเรียน มีความตื่นตัวเกี่ยวกับการวิจัยที่มีการทำทั้งระบบ คือโรงเรียนเป็นฐาน อย่างไรก็ตามพบว่า โรงเรียนมีความกังวลในการทำกิจกรรมที่ต้องมีการตัดสินใจ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น 2) ผู้บริหารซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเด่น เกี่ยวกับงานวิชาการ มีความยินดีและขอบคุณที่มีวิจัยได้คัดเลือกเข้าร่วมโครงการ เนื่องจาก การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจซึ่งโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการอยู่แล้ว 3) ครุที่มีความสนใจเกี่ยวกับการวิจัย รู้สึกดีใจที่จะมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือด้านการวิจัย 4) จากการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่ทีมวิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลผลการทดลองใช้รูปแบบซึ่งดำเนินการมาในระยะเวลาเพียง 3-4 เดือน นี้ได้อย่างชัดเจน ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นทำความเข้าใจในรูปแบบ และที่เป็นไปได้เร็วสุด เป็นเพียงการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ยังไม่สามารถประเมินผลที่สมบูรณ์ได้

## 6. การเผยแพร่/ขยายผลรูปแบบ

6.1 การขยายผลการวิจัยในลักษณะการสร้างความรู้ความเข้าใจ เช่น ส่งบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารในหรือต่างประเทศ จัดทำ pocketbook ผลการวิจัยเผยแพร่ จัดทำบทความเกี่ยวกับผลการวิจัยส่งตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์รายวัน หรือรายสัปดาห์ นำเสนอผลการวิจัยที่เวที symposium นำเสนอผลการวิจัยผ่านวิทยุ หรือโทรทัศน์ หรือทั้งสองช่องทาง จัดประชุมสัมมนา และเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มนักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการ

6.2 การขยายผลการวิจัยในลักษณะการขยายเครือข่ายการวิจัย โดยให้โรงเรียนในโครงการขยายผลในเครือข่ายโรงเรียนที่สนใจ โดยมีโครงการและบประมาณสนับสนุน หรืออาสาสมัคร รวมทั้งคณะกรรมการรับสมัครเครือข่าย และร่วมมือกับโรงเรียนกลุ่มที่เข้าร่วมการวิจัยที่ผ่านมาเป็นเพียงให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย จากนั้นจึงร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สนใจจัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการผู้วิจัย โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยระหว่างการพัฒnarupแบบ และโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม

6.3 การขยายผลในรูปแบบการให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการเสนอให้คณาจารย์และหรือมหาวิทยาลัยจัดทำโครงการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองโรงเรียนที่สนใจพัฒนาตนเองโดยใช้รูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ หรือดำเนินการทั้งระบบเหมือนกับโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นประสานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะสาขาวิชาทางครุศาสตร์ให้นำผลการวิจัยไปเผยแพร่ และร่วมมือกับนักศึกษาที่สนใจนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตน

## 7. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครุในโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียนได้ประเมินรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบร่วมกับและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นมีความพึงพอใจในระดับมากทั้งภาพรวมและรายข้อรวมทั้งคณะกรรมการผู้วิจัยสรุปภาพรวมจากการทดลองใช้รูปแบบ สรุปได้ดังนี้

7.1 โรงเรียนมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการวิจัยที่มีการทำทั้งระบบ คือโรงเรียนเป็นฐานอย่างไรก็ตามพบว่า โรงเรียนมีความกังวลในการทำกิจกรรมที่ต้องมีการตัดสินใจ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น

7.2 ผู้บริหารซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่น เกี่ยวกับงานวิชาการ มีความยินดีและขอบคุณที่ทีมวิจัยได้คัดเลือกเข้าร่วมโครงการ เนื่องจาก การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจซึ่งโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการอยู่แล้ว



(๗)

การวิจัยและพัฒนาชี้เป็นแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

7.3 ครูที่มีความสนใจเกี่ยวกับการวิจัย รู้สึกดีใจที่มีอาจารย์จากมหาวิทยาลัย  
ให้ความช่วยเหลือด้านการวิจัย

7.4 จากการนิเทศ ดิดตามการดำเนินงานของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่า  
รูปแบบที่ทีมวิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว จึงไม่สามารถ  
เก็บข้อมูลผลการทดลองให้รูปแบบซึ่งดำเนินการมาในระยะเวลาเพียง 3-4 เดือนนี้ได้  
อย่างชัดเจน ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นทำความเข้าใจในรูปแบบ และที่เป็นไปได้เร็วที่สุด  
ได้เพียงการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ยังไม่สามารถประเมินผลที่สมบูรณ์ได้



## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยและพัฒนาฐานรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ของจังหวัดอุบลราชธานี ระยะที่ 2 สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายทุกประการ ทั้งนี้เพื่อระดับผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนและร่วมมือจากหลายฝ่าย ขอขอบคุณสำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้การสนับสนุนทั้งด้านแนวคิดเชิงวิชาการ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการดำเนินการและงบประมาณสนับสนุนการวิจัยอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 2

ขอขอบคุณ คณะกรรมการผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ทั้ง 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนามีน โรงเรียนบ้านยางลุ่ม โรงเรียนบ้านหนองช้าง โรงเรียนบ้านทุ่งขุนน้อยหนองจานวิทยาและโรงเรียนบ้านแต่ใหม่

และขอขอบคุณในความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 ที่ให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ คณะกรรมการผู้วิจัยขอขอบคุณแหล่งทุนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยทุกประการ

คณะกรรมการผู้วิจัย



## ສາරົບໝູ

	หน้า
คำนำ	(ก)
บทสรุปຜູ້ນຽກຮາວ	(ຄ)
ກິຕີກຣມປະກາສ	(ລ)
ສາຮບໝູ	(ໝ)
ສາຮບໝູຕາຮາງ	(ຫຼ)
ສາຮບໝູກາພ	(ທ)
ນທກີ່	
<b>1      ນທນໍາ</b>	<b>1</b>
ຄວາມເປັນມາແລະ ຄວາມສຳຄັນຂອງປັ້ງຫາ	1
ຄໍາຖາມກາຣົຈັຍ	4
ວັດຖຸປະສົງຂອງກາຣົຈັຍ	4
ຂອບເຂດຂອງກາຣົຈັຍ	4
ຄຳນິຍາມສັພົມເພາະ	4
ປະໂໄຍ້ຫົນທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບ	5
<b>2      ເອກສາຮແລະ ການວິຈັຍທີ່ເກື່ອງຂ້ອງ</b>	<b>6</b>
ຕອນທີ່ 1 ແນວດິດເກື່ອງກັບຮູບແບບ	6
ຄວາມໜ້າຍຂອງຮູບແບບ	6
ປະເກຫຸຂອງຮູບແບບ	8
ອົງກົມປະກອບຂອງຮູບແບບ	10
ການຕຽບສອບຮູບແບບ	11
ຕອນທີ່ 2 ແນວດິດເກື່ອງກັບການພັມນາຄຽງແລະຜູ້ນຽກຮາວ	14
ການພັມນາບຸດລາກຮ	14
ຄວາມໜ້າຍຂອງການຝຶກອບຮມ	14
ການຝຶກອບຮມກັບກະບວນກາເຮືອນຮູ້ຂອງຜູ້ໃໝ່	15
ແນວດິດໃນການພັມນາບຸດລາກຮ	17
ການຝຶກອບຮມຮູ້ໂຮງເຮືອນ	28
ຄວາມສຳຄັນຂອງການພັມນາບຸດລາກຮ	29

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>	<b>38</b>
หลักการและเหตุผล	39
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	40
หลักการของรูปแบบ	40
องค์ประกอบในการดำเนินงาน	41
การประเมินรูปแบบ	43
เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ	44
ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานคิดพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุฯ	44
วิธีการเชิงระบบ	44
ระบบสารสนเทศ	53
การบูรณาการ	55
มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น	59
การมีส่วนร่วม	77
<b>3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>86</b>
พื้นที่เป้าหมายดำเนินการ	86
การทดลองใช้รูปแบบฯ	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	90
การวิเคราะห์ข้อมูล	90
<b>4 ผลการดำเนินงาน</b>	<b>91</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง	92
สรุปสาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนาฯ	92
ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	94
ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการนำรูปแบบไปใช้	95
วิธีการ/กิจกรรมสร้างความตระหนักรและการนำเสนอรูปแบบฯ	98
ต่อโรงเรียน	98
ตอนที่ 2 ผลการใช้รูปแบบฯ	102
ผลการประเมินรูปแบบ	102
ถอดบทเรียนจากการทดลองใช้รูปแบบ	106

(ก) การวิจัยและพัฒนาฐานรู้แบบการพัฒนาครุภัณฑ์บริหารสถานศึกษาแบบใช้โครงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ตอนที่ 3 แนวทางการเผยแพร่/ขยายผลรูปแบบ	107
การขยายผลการวิจัยในลักษณะการสร้างความรู้ความเข้าใจ	107
การขยายผลการวิจัยในลักษณะการขยายเครือข่ายการวิจัย	107
การขยายผลในรูปแบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	107
ตอนที่ 4 แผนการดำเนินงานขยายผลการวิจัย	108
แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจ	108
การขยายผลแบบขยายเครือข่ายการวิจัย	109
การขยายผลในรูปแบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	110
5 สรุป และข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการวิจัย	111
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	113
บรรณานุกรม	114
ภาคผนวก	122



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม	15
2.2 แสดงถึงศักยภาพในการพัฒนาของทรัพยากรบุคคลเมื่อเปรียบเทียบ กับผลการปฏิบัติงาน	21
2.3 แสดงถึงศักยภาพในการพัฒนาของทรัพยากรบุคคลการโดยพิจารณาถึง การสร้างให้สมดุลระหว่าง “คนกับงาน”	22
3.1 แสดงเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูฯ	87
4.1 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ	94
4.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน ในการนำรูปแบบไปใช้ จำแนกตาม องค์ประกอบของรูปแบบ	96
4.3 ปฏิทินการสร้างความตระหนักและการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูฯ ต่อโรงเรียน	99



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบ	43
2.2 แสดงองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ	53
2.3 แสดงขั้นตอนการบริหารการจัดการระบบสารสนเทศทางการศึกษา	55
4.1 องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบ	93



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่างๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครูหรือผู้บริหารคนใด ที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตนแม้ครูจะขาดข่าวภัยและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา คือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะการพัฒนา ครูและผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นความจำเป็นในลำดับต้นๆ เพราะการมีครูที่มีคุณภาพ ยอมส่งผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจาก โรงเรียนขนาดอื่นๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือจำนวนจำกัด การอบรม พัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครุ่นไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงเรม ห้องประชุมในส่วนกลาง ผลเสียที่ตามมาก็คือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทิ้งที่มีครูครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้ มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก



**2 | การวิจัยและพัฒนาฐานรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี**

จากปัญหาดังกล่าวสำนักงานเลขานุการสภากาชาตระหนักว่าเป็นปัญหาสำคัญ จึงได้จัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีสถาบันทางการศึกษาที่เข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมทุกภาค โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีจำนวน 9 สถาบัน อันประกอบด้วยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏนគរราษ และมหาวิทยาลัยทักษิณ โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาในท้องถิ่นแห่งหนึ่งที่เข้าร่วมโครงการวิจัยร่วมกับโรงเรียนขนาดเล็ก (ที่มีนักเรียนน้อยกว่า 300 คน) จำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านนามีน โรงเรียนบ้านยางลุ่ม โรงเรียนบ้านหนองช้าง โรงเรียนบ้านทุ่งชุมน้อยหนองจานวิทยา และ โรงเรียนบ้านแต่ใหม่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้ดำเนินงานโครงการวิจัยรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก (ระยะที่ 1) เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ดังนี้

**รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดอุบลราชธานี พัฒนาขึ้นบนฐานสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็ก 5 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบฯ มีสาระในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3 ประการ คือ (1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบ ในการพัฒนาครุและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของตนเอง (2) เพื่อให้ครุและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ (3) เพื่อให้ครุและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 2) หลักการของรูปแบบประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้ หลักการความต้องการจำเป็นโดยการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งในการออกแบบรูปแบบ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา วิธีการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา หลักการมีส่วนร่วมคือการมีส่วนร่วมของนักวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาในการดำเนินงาน ทุกขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัญหาการออกแบบรูปแบบ การเลือกเป้าหมายและกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินงาน หลักการทำงาน เชิงระบบเป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินงาน ตลอดจน การวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน หลักการบูรณาการ เป็นการบูรณาการ**

ทั้งแนวคิดและวิธีการในการดำเนินงานทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หลักการระดมทรัพยากร โดยการดำเนินงาน และการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยและบประมาณนอกเหนือจากบประมาณจากรัฐเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพึงตนเองเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน 3) องค์ประกอบในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น รูปแบบการพัฒนาฯ ควรมีระบบและแนวทางในการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ/ทีมงาน ที่มีบทบาทชัดเจน โดยมีระบบและกลไกในการดำเนินงานหลักมี 5 ด้าน คือ (1) ระบบการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร (2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา (3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน (4) การประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่องและ (5) การบริหารแบบบูรณาการงานปักธิบายการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อน พร้อมระบบและกลไกสนับสนุน ใน 4 ด้าน คือ (1) คณะกรรมการพัฒนารูปแบบ และอนุกรรมการตามความจำเป็น (2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน (3) การนิเทศติดตามผล และ (4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน 4) การประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ลักษณะ คือ 1) การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบโดยประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และ 2) ประเมินผลกระบวนการ ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบคือ (1) ผู้บริหารและครูตระหนักและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน (3) ชุมชนผู้ปกครอง และนักเรียน เข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน และ (4) ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารปักธิบาย

เพื่อให้การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถขยายผลได้จริง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีจึงได้ดำเนินการโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาฯ ระยะที่ 2 ต่อ ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญคือเพื่อตรวจสอบผลของรูปแบบการพัฒนาฯในสภาพจริง โดยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้



- 4** | การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถใช้ได้จริงในโรงเรียนขนาดเล็กหรือไม่ อย่างไร
- 2) แผนการขยายผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

- 1) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
- 2) เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
- 3) เพื่อจัดทำแผนการขยายผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาในการขยายผลสู่เครือข่าย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีขอบเขตการดำเนินงานดังนี้

- 1) การวิจัยและพัฒนา มีระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี
- 2) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองกับโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำนวน 5 โรงเรียนคือ (1) โรงเรียนบ้านนามีน (2) โรงเรียนบ้านยางลุ่ม (3) โรงเรียนบ้านหนองช้าง (4) โรงเรียนบ้านทุ่งชุมน้อย หนองจานวิทยา และ (5) โรงเรียนบ้านแต่ใหม่



## 1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1) รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวิจัยได้พัฒนาขึ้น มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการของรูปแบบ องค์ประกอบในการดำเนินงาน การประเมินรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงาน

2) แผนการขยายผลการใช้รูปแบบ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการที่โรงเรียนขนาดเล็ก ที่ร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปร่วมพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่สนใจ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการทดลองใช้รูปแบบครั้งนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1) ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนมากที่สุดของประเทศไทย

2) ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ

3) เป็นแนวทางในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ผ่านการประเมินมาตรฐานการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละโรงเรียน

4) เป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒnarูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพและแนวทางกำหนดนโยบายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญส่วนหนึ่งที่จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี การนำเสนอผลการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานคิดพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

##### 1. ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้อย่างหลากหลาย เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520 : 206) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึงตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการ ของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง ทิศนา แ xenophen และคนอื่นๆ (2547 : 101) ได้ให้ความหมายของรูปแบบสำหรับ การวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง การนำแบบแผนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของรูปแบบซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักการ/แนวคิด และกระบวนการที่ได้รับ

การพัฒนาอย่างเป็นระบบที่สามารถทดสอบได้ว่าปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผลในการช่วยให้การปฏิบัติเกิดผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น

สมาน อัศวภูมิ (2550 : 5) ได้ร่วบรวมความหมาย โดยสรุปว่า คำว่ารูปแบบ (Model) หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรืออย่างส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้สนใจรูปแบบพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์

จินตนา ศักดิ์ภู่ร่วม (2545 : 9) ได้สรุปความหมายของรูปแบบจากนักวิชาการต่างๆ ไว้ใน 4 ลักษณะ คือ

1) รูปแบบหมายถึงรูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เป็นเหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลง หรือใหญ่กว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น Good (1973 : 171) ; Smith and others (1961 : 461-462) ; เสรี ชัดแฉม (2538 : 3) และถวัลย์ วราเทพพุฒิพงษ์ (2540 : 21-23)

2) รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Bardo and Hartman (1982 : 70) Good (1973 : 172) Keeves (1988 : 599) อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) เสรี ชัดแฉม (2538 : 3) และ อุทุมพร จาธรรมาน (2541 : 22)

3) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงประสงนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เรารอยากได้ กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมื่อในอุดมคติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์ วราเทพพุฒิพงษ์ (2540 : 21-23)

4) รูปแบบหมายถึงชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุ และพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Willer (1968 : 15) ถวัลย์ วราเทพพุฒิพงษ์ (2540 : 21-23)

Steiner (1988 : 34, อ้างถึงใน สุธีรา ตั้งสวนิช 2547 : 171) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง

Willer (1968 : 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ้างชัด ของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Stoner and Wanker (1986 : 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของประสบการณ์เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ слับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Hornby and Parnwell (1969 : 330) ได้ให้ความหมายคำว่า รูปแบบ (Model) ว่า หมายถึง สิ่งที่จำลองหรือสำเนาให้เล็กลงจากสิ่งที่เป็นต้นแบบ หรือการออกแบบจำลองจากสิ่งที่เป็นของจริง รวมทั้งสิ่งที่เป็นตัวอย่างโครงสร้างต้นแบบที่เป็นการออกแบบให้เหมือนกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดเกี่ยวกับแบบแผนองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบจำลอง เป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความ слับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจที่ง่ายขึ้น หรือจากสิ่งที่ใหญ่ให้เล็กลง สะท้อนลักษณะบางส่วนของการมาให้เห็น ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูล และฐานคิดมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบจำลองที่เป็นนามธรรม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นลักษณะตัวแทน ความเป็นจริง ที่เป็นการอธิบายความ слับซับซ้อน มาให้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบคือ วัตถุประสงค์ แนวคิด บริบทและเงื่อนไข ยุทธศาสตร์ กระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติ เพื่อทำความเข้าใจที่ง่ายขึ้น

สรุปลักษณะร่วมที่สำคัญของรูปแบบมี 2 ประการ คือ

1) รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สิ่งที่เป็น แบบแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักการ/แนวคิด และกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทดสอบได้ว่าปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผล ในการช่วยให้การปฏิบัติเกิดผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น

2) รูปแบบ เป็นการจำลองความจริง หรือสร้าง模型 เพื่อสรุปปรากฏการณ์ให้เกิดความกระจ่างชัดเจนสิ่งที่ слับซับซ้อนให้ง่ายขึ้น

## 2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลากหลาย แต่ที่มักจะนำมาเป็นแนวทางสำหรับกำหนดประเภทของการวิจัยที่กล่าวถึงมากในประเทศไทย มี 3 ท่าน คือ Keeves (1988 : 37) Kaplan (1994 : 35) และ Steiner (1988 : 49, อ้างถึงใน สุธีรา ตั้งสวนิช 2547 : 172)

Keeves (1988 : 37) ได้รวบรวมประเภทของรูปแบบจากนักการศึกษาต่างๆ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ ไว้ 4 ประเภท

1) รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อุปมา อุปมัย กับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงภาษาภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าไปในถัง ส่วนนักเรียนที่ออกจากระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบ จึงเท่ากับจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบ ลบด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่ง ที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยการใช้ภาษา ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้นำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 ในช่วงแรกนำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายผล ไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้นรูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรใดส่งตัวแปรใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่สนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทาง ที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

Kaplan (1994 : 35) ได้แยกประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท ซึ่งก็มีลักษณะที่คล้ายกับ Keeves ได้แยกไว้แล้ว คือ

- 1) รูปแบบเสมือน (Analogue Model)
- 2) รูปแบบเชิงความหมาย (Semantic Model)
- 3) รูปแบบระบบ (Schematic Model)
- 4) รูปแบบคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

Steiner (1988 : 19, อ้างถึงในสุชาติ เมืองแก้ว 2544 : 20) ได้แบ่งรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

(1) รูปแบบของสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองของเครื่องบิน ซึ่งจำลองมาจากเครื่องบินจริงซึ่งองค์ประกอบมีได้แสดงความสัมพันธ์กันไว้ชัดเจน

(2) รูปแบบเพื่อสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นการออกแบบจำลองหรือสร้างแบบจำลองเพื่อเป็นต้นแบบในการผลิตหรือพัฒนาให้เป็นตามนั้น บางครั้งเรียกว่า หุ่นต้นแบบ

2) รูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

(2) รูปแบบทางความคิดเพื่อสร้างสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือแบบจำลองหรือสร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎี

กล่าวโดยสรุป ประเภทของรูปแบบ มีลักษณะที่เกิดจากแนวคิดที่ต้องการจะอธิบายขยายความเพื่อหาคำตอบ ที่เป็นลักษณะแบบจำลอง แบบแผนภูมิ แบบระบบและเชิงสาเหตุ ประเภทของรูปแบบทั้งหมดสามารถปรับใช้ในการหาคำตอบ และการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นความรู้ให้กับสังคมสำหรับการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ผู้จัดได้ยึดประเภทของรูปแบบตาม Keeves และ Kaplan คือรูปแบบเชิงภาษาที่เป็นระบบ (Semantic Model และ Schematic Model) เพื่อพัฒnarูปแบบเชิงภาษาที่อธิบายการพัฒnarูปแบบเชิงภาษาที่มีระบบ เป็นโครงสร้างของรูปแบบ

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 12) กล่าวว่า รูปแบบ มีองค์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) หลักการของรูปแบบ
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ
- 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ
- 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
- 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาคมอัศวภูมิ (2550 : 10) ได้เสนอแนวคิดถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่ดี  
ควรจะประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ
- 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ
- 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ
- 5) แนวการประเมินรูปแบบ
- 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ
- 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ทิศนา แคมป์นี และคนอื่นๆ (2547 : 16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ  
ไว้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ แนวคิด 2) บริบทและเงื่อนไข 4) ยุทธศาสตร์  
กระบวนการดำเนินงาน และ 5) ผลที่ได้รับจากการนำรูปแบบไปใช้

Bardo and Hartman (1982 : 64, อ้างถึงใน จินตนา ศักดิ์ภู่ร่วม 2545 : 10)  
ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง  
จะต้องประกอบรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมี  
องค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ pragmatism นั้นๆ ตัวอย่าง  
เช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงองค์ประกอบ  
ย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต  
และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมและตัวอย่างขององค์ประกอบรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (สนานจิตรา สุคนธรัพย์ ม.ป.ป. : 47) ประกอบด้วยองค์ประกอบ  
สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการควบคุม

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบสำหรับ  
การวิจัยครั้งนี้ที่สำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิดของรูปแบบ  
3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบและ 5) การประเมินรูปแบบ  
ซึ่ง รูปแบบต่างๆ อาจจะมีองค์ประกอบอย่างไร มากน้อยเท่าไร ไม่เป็นที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับ  
รูปแบบนั้นๆ

#### 4. การตรวจสอบรูปแบบ

จุดหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วย  
ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่ง อุทุมพร จำรมาน (2541 : 23)  
ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบไว้ว่า อาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ  
(Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจาก

หลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบไม่เดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร

2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Sample, Site) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบ นำไปสู่คำตอน 2 ข้อคือ

- (1) การสร้างรูปแบบใหม่
- (2) การปรับปรุง หรือพัฒนาฐานรูปแบบเดิม

นอกจากนี้ Eisner (1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1) การประเมินโดยแนวทางนี้ มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือ กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูง มาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดได้ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูง ในการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาวิชาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้เพื่ரะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตราฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

สมานอัศวภูมิ (2550 : 9) ได้เสนอแนวทางในการตรวจสอบรูปแบบ ที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและพัฒนารูปแบบไว้ อาจใช้วิธีใด วิธีหนึ่ง จาก 3 วิธีดังนี้ คือ

1) การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ

2) ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3) ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริง หรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูล และความเห็นต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม พร้อมกับสรุปข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

จากการที่นักการศึกษาได้นำเสนอแนวทางในการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าว นี้ การออกแบบการวิจัยและพัฒนารูปแบบ จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ ที่มีอาจ หลายขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะให้ได้รูปแบบที่เชื่อถือได้ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบโดย การใช้เทคนิควิธีการทางสถิติโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบโดยการ สัมมนา ประชาพิจารณ์ หรือการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางที่จะตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธี คือ 1)โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เฉพาะทาง และ 2) การนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริงโดยทดลองรูปแบบที่โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผลและเอื้ออำนวย ประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงได้ย่อ้มขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญหากจะให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้วผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยาและศาสตร์การจัดการซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้ เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกจากเหนือไปจาก การฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจเพื่อรับรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ในการบริหารงาน ฝึกอบรมได้ นอกจากนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้าน การเขียนและการพูดในที่ชุมชนชนิดติดต่อนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสาร กับกลุ่มผู้เข้าอบรมและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย

### 2. ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาอย่างขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรมจากแนวคิด (Approach) ใด เช่น

เมื่อมองการฝึกอบรมในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่าง ข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร” หรือ

การฝึกอบรม คือ “การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ..ไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใดก็ตาม วัตถุประสงค์คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถ ในการจัดรูปขององค์การ..” (สำนักงาน ก.พ. 2520)



ในระยะหลังเรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ การฝึกอบรมจึงหมายถึง “กระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอย่างมีระบบเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็นและ มีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างได้อย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น” (สำนักงาน ก.พ. 2533) และ

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจทัศนคติและความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดและเปลี่ยนพฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ. 2533)

### ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

หัวข้อ ในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	- เลือกอาชีพ - ปรับตัวให้เข้ากับสังคม และสภาพแวดล้อม	- เสริมสร้างคุณภาพ และความก้าวหน้า ของบุคคล	- เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับศักยภาพ และการสนใจของคนต	- ตรงกับงานที่กำลัง <sup>1</sup> ปฏิบัติหรือกำลังจะได้ รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. ความต้องการ พัฒนา	- บุคคล	- หน่วยงานและบุคคล	- งาน
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวและสามารถ ทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว	- ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	- วัยเรียน	- วัยทำงาน	- วัยทำงาน

### 3. การฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้นผู้จัดจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึง ลักษณะธรรมชาติในการกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐานเสียก่อนจึงจะมีข้อมูล ประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ในการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารงาน ฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้เข้าอบรมได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากขึ้น

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติที่มีการเห็นยำบ่อยๆ (ธนู กุลชล, 2523) โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงแต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ หรือผลงานของผู้เรียนนักกิจกรรมฯได้ทำการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ไว้มากหลายล้านแต่เห็นว่าการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อาจพอสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) ผู้ใหญ่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้ต่อเมื่อเข้าต้องการจะเรียน

เนื่องจากผู้ใหญ่นั้นเข้าใจตนเองและรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ก่อนการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มักต้องการจะรู้ว่า เพราะเหตุใดหรือทำไมเขามีความสามารถที่จะต้องเรียนรู้ เขาจะได้รับ ประโยชน์อะไรจากการเรียนรู้ และจะสูญเสียประโยชน์อะไรบ้างถ้าไม่ได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้น ผู้ใหญ่จึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขารู้ต้องการเรียนรู้และเพียงพอใจ มากกว่าจะให้ผู้อื่นมากำหนดให้และมักมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากภายนอก

2) ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้นำตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอนมาชี้นำหรือควบคุมเขานั่นคือ ผู้ใหญ่อยากที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าและด้วยการเรียนรู้มีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าการสอน ดังนั้น บทบาทของผู้สอนควรจะเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริงหรือที่เรียกว่าผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียน นอกจากนั้นบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ควรจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยการยอมรับฟังและยอมรับในการแสดงออกทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาที่เรียนของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ของแต่ละคน และของกลุ่มทำหน้าที่จัดทำและจัดการทรัพยากรในการเรียนรู้หรืออาจเป็นแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเสียเอง

3) บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน

ประสบการณ์ชีวิตมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ข้อแตกต่างในการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กอย่างหนึ่งก็คือผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่าซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้เพราะวิธีการเรียนรู้เบื้องต้นของผู้ใหญ่ คือการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์ซึ่งนักกิจกรรมฯบางคนเชื่อว่า หากเข้า

รับรู้ว่าสิ่งที่เข้าเรียนรู้นั้นมีส่วนช่วยรักษาหรือเสริมสร้างประสบการณ์ภายใต้ตัวเข้า ผู้ใหญ่ ก็จะเรียนรู้ได้มากขึ้น แต่ถ้าหากกิจกรรมใดหรือประสบการณ์ใดจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างภายในของเข้า ผู้ใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านโดยการปฏิเสธหรือบิดเบือน กิจกรรมหรือประสบการณ์นั้นๆ

#### 4. แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานเอกชน โดยทั่วไปอาจแบ่งจุดประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ๆ คือ

- 1) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่งและทำงานแทนกันได้
- 2) เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
- 3) เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งนี้ โดยอาจแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 2 รูปแบบหรือ Models คือ

- 1) Systems Model หรือ แนวคิดเชิงระบบ



แนวคิดนี้มีของการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ

(1) Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่นเงินงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

(2) Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) เป็นต้น และ

(3) Outputs หรือผลลัพธ์คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้ง ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่าถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพเข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการ พัฒนาบุคลากร มีประสิทธิภาพด้วย

2) Agricultural Model หรือแนวคิดเชิงเกษตรกรรมซึ่งเปรียบเทียบการ พัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนา บุคลากรในลักษณะดังนี้

เพาะเมล็ดพันธุ์ดี

= รับคนดีเข้ามาทำงาน

ดินดี

= ระบบต่างๆ ในองค์การดี

รดน้ำ พรุนดินดี  
อย่างสม่ำเสมอ

= ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสม (เงินดี) ผู้บังคับบัญชา  
ดูแลสม่ำเสมอ ประเมินผลงานอย่างเหมาะสมสมถูกต้อง

ให้ปุ๋ยบ้างเป็นครั้งคราว

= ให้การฝึกอบรมหรือการพัฒนาธุรกิจต่างๆ บ้างเป็นครั้งคราว

ต้นไม้งามดี หรือ  
ออกดอกออกผล

= พนักงานดี ผลิตผลงานคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ



นอกจากนี้ กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

**1) กิจกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการได้แก่**

(1) ให้ทำงานแทนกันคราวใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก

(2) แบ่งความรับผิดชอบแบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้ได้บังคับบัญชา

ได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง

(3) มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษมีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือไม่ ฯลฯ

(4) Understudy เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานชั้นได้ชิ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ที่ทำงานชั้นนั้นอยู่เดิมเพื่อที่จะให้สามารถทำแทนกันได้

(5) Rotation คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมีลักษณะ คือ

(5.1) การเปลี่ยนงานกันโดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)

(5.2) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

**2) กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์กรมุ่งหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการอาทิเช่น**

(1) การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In house training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อมๆ กันที่ลักษณะมากๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

(2) การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

(3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติและอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลักการประชุมฯ

(4) ดูงานเป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

(5) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่นๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On the job training ได้แก่

(5.1) การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยงซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้นอาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคนหรือการวางแผนตัวในองค์การด้วยก็ได้ และ

### (5.2) การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision)

หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนและการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาขิดหรือแสดงวิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อนแล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

**3) กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning)** เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่รองอยู่ โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถหรือทักษะในด้านใดและเมื่อใดจึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

(1) การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training) จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

(2) กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่นๆ เช่น

- การทดสอบ

- การฝึกให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

### 4) กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน

มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่มโดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลักในการร่วมกัน พัฒนาห้องเรียนคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลผลอยู่ได้ที่สำคัญ คือการพัฒนาตัวพนักงานเองในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีมการสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนการสร้างนิสัยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวมีหลายชนิด อาทิเช่น

(1) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.)

(2) กิจกรรมข้อเสนอแนะ

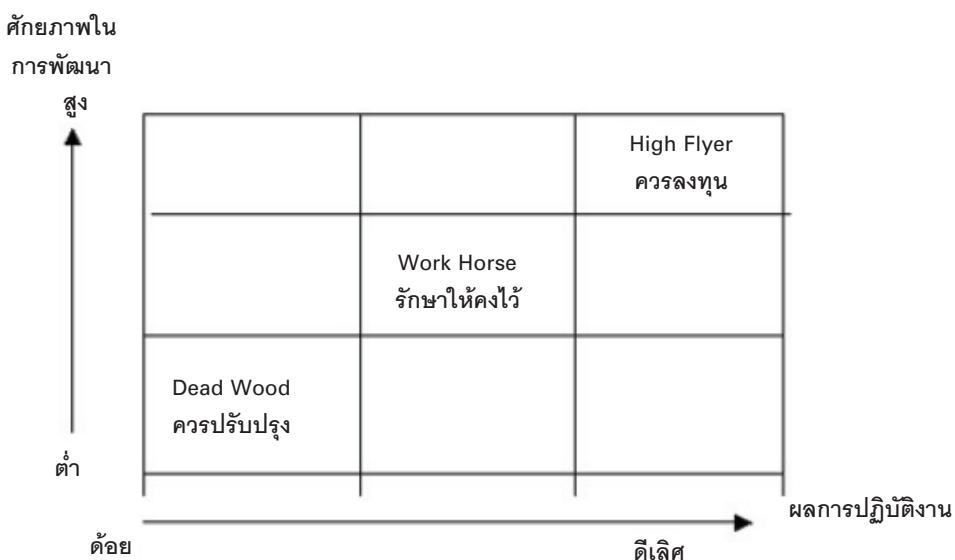
(3) กิจกรรม 5 ส.

### การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล

เนื่องจากการพัฒนาบุคคลจัดเป็นการลงทุน (Investment) ที่ต้องการผลตอบแทนมาสูงคือการ จึงควรเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสม เพื่อลดภาระสูญเปล่า ดังที่มีผู้สรุปถึงแนวคิดในการเลือกใช้กิจกรรมไว้ 3 แนวทาง คือ

**แนวทางที่ 1** พิจารณาที่ตัวบุคคลการถึงศักยภาพในการพัฒนา (Potentiality) เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2** แสดงถึงศักยภาพในการพัฒนาของทรัพยากรบุคคล (เมื่อเปรียบเทียบ กับผลการปฏิบัติงาน)



พวก High Flyer คือ กลุ่มบุคคลการที่องค์กร ควรพัฒนาด้วยกิจกรรมทางการบริหารจึงจะได้ผลดีเนื่องจากมีศักยภาพในการพัฒนาสูงและในขณะเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศสมควรที่องค์กรจะลงทุนให้การพัฒนามากที่สุด

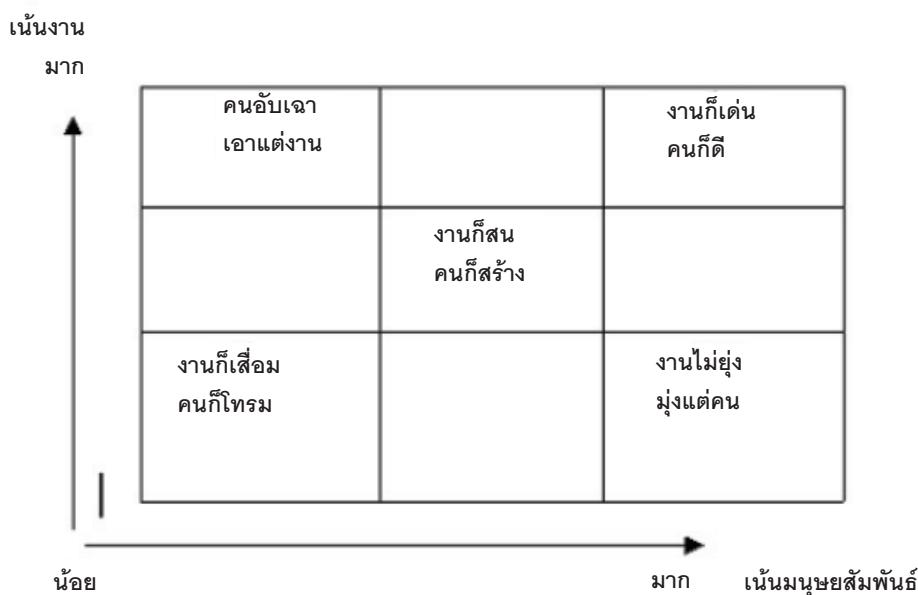
พวก Work Horse คือกลุ่มบุคคลการที่ควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรม หรือการวางแผนพัฒนาอาชีพ เนื่องจากมีทั้งศักยภาพในการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางสมควรที่จะได้รับการดูแลให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับระหว่างการพัฒนา

ส่วนพวกสุดท้าย พวก Dead Wood คือ กลุ่มบุคคลการที่ควรได้รับการพัฒนาด้วยกิจกรรมร่วมระหว่างพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกรักในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นสำคัญ

**แนวทางที่ 2** เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากนโยบายขององค์การ หากกิจกรรมใดที่มิได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของหน่วยงานก็อาจนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

**แนวทางที่ 3** เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาถึงการสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่าง “คนกับงาน” ของบุคลากรรายตัวกล่าวประกอบด้วยดังที่แสดงในตารางที่ 2.3

### ตารางที่ 2.3 แสดงถึงการเลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาถึงการสร้างให้สมดุลระหว่าง “คนกับงาน”



แนวความคิดนี้เน้นถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์พร้อมในทุกด้าน โดยไม่ขาดด้านใดด้านหนึ่งจนทำให้บุคลากรรายได้รายหนึ่งไม่สามารถประสบผลสำเร็จในสายงานของตนได้ในระยะยาว เช่นบุคคลหนึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของนักวิชาการเงินและบัญชีเป็นอย่างยิ่งแต่ไม่สามารถเข้าไปดำรงตำแหน่งบริหารในฐานะของหัวหน้างานบัญชีได้เลย เนื่องจากขาดมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นต้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องคำนึงถึงความสมดุลในด้านต่างๆ ของผู้รับการพัฒนาด้วย

## การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

บุคคลเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานทุกชนิด รวมทั้งการจัดการศึกษา เพราะบุคคลเป็นทั้งผู้วางแผน ดำเนินงาน กำกับดูแลตามงาน ประเมินผลงาน และพัฒนางานต่อเนื่องซึ่งกระบวนการในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จขององค์การ พระราชนูญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของงานในการบริหารการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจากการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเป็นองค์กรบริหารงานบุคคลทั้งระดับชาติและระดับเขตพื้นที่การศึกษา อย่างไรก็ตามโดยหลักการบริหารงานบุคคลแล้วกระบวนการบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วยการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบรรจุแต่งตั้งและการทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลรักษาและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างความสมัพนธ์กับองค์กรวิชาชีพ (สมาน อัศวภูมิ, 2551) จากกระบวนการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ดำเนินการระหว่างปฎิบัติงานของบุคลากรเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างการจัดคนเข้าทำงานกับการดูแลรักษาและให้สวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการทำหน้าที่ของตน กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ที่ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การใช้มาหลายทศวรรษแล้วอย่างไรก็ตาม แนวคิดและวิธีการในการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมสมสอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น ดังจะได้นำเสนอต่อไป

### ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม

คำว่า “ฝึกอบรม” โดยความเข้าใจพื้นฐานแล้วตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Training” แต่ในพจนานุกรมศัพท์บัญญัติการศึกษาที่รวบรวมโดยคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการระบุไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) มีสามคำคือ การฝึก การฝึกหัด และการฝึกอบรม สำหรับความหมายของ Training ซึ่งตาม Longman Dictionary of Contemporary English (Longman2001) ให้ความหมายของคำนี้ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการฝึกอบรม (train) หรือสอนหรือฝึกบุคลากรให้มีทักษะในการทำงาน หรือดำเนินกิจกรรมอย่างโดยย่างหนายอย่างไรก็ตามในการวิจัยนี้จะใช้คำว่า “การฝึกอบรม” ซึ่งมีผู้ให้นิยามไว้หลายแบบ เช่น

Noe (2002) นิยามการฝึกอบรมว่าเป็นแผนงานขององค์การในอันที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานของบุคลากรซึ่งตรงกับความหมายของ Prince (อ้างใน Draft, 2008)

Certo (2003) นิยามการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เพิ่มขีดความสามารถของผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

Wright และ Noe (1996) นิยามการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นความพยายามขององค์กรในการช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

จากนิยามของนักวิชาการตะวันตกหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว ถึงแม้ว่าจะให้ความหมายไว้ต่างกัน แต่โดยสรุปน่าจะคล้ายกัน ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Williams (2006) ที่นิยามคำนี้ไว้ว่า “การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ให้กับบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตน หรือเพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น” ส่วนนักการศึกษาไทยบางท่านได้นิยามการฝึกอบรมไว้ดังนี้

คงชัย สันติวงศ์ (2541) นิยามการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติ (เจตคติ) ของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นิรชา ทองธรรมชาติ และคณะ (2544 อ้างในสุวรรณ คุณทอง 2549) นิยามการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความรู้ อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (เจตคติ) และพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศ และโอกาส และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### การฝึกอบรมกับการพัฒนาบุคลากร

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร แต่ยังมีความเข้าใจเรื่องนี้แตกต่างกันอยู่สองลักษณะคือ แบบแรกมีความเข้าใจว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิม หรือ Traditional vehicle (Rebore 1995) ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ใช้เป็นส่วนของการบริหารบุคคลในยุคต้นๆ ที่พัฒนาขึ้นมาพร้อมกันกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ อีกหลายกิจกรรม เช่น การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การประชุมวิชาการ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะมีจุดเน้นเฉพาะเรื่อง ในแต่ละครั้ง และมักจะให้ความสำคัญกับการให้ความรู้มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนแบบที่สอง เป็นชุดกิจกรรมหรือโปรแกรมที่เน้นการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน และเป็นการพัฒนาบุคคลโดยรวมอย่างไร้ตามในอีกทัศนะหนึ่งเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามขององค์กรโดยรวมในการช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะ

และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ขณะที่การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงในเรื่องใด เรื่องหนึ่งของงานที่รับผิดชอบ โดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องทั่วไป และการพัฒนาโดยรวมทั้งระบบ ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาเฉพาะเรื่อง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งระบบ เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรโดยรวม ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมต่อไป

### การออกแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือสำคัญในการได้เปรียบขององค์กร โดยการยกระดับคุณภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหลายแนวคิดและแนวทางที่จะได้มามีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลดังกล่าว Wright และNoe (1996) เสนอแนะไว้ 6 ขั้นตอนคือ

- 1) การศึกษาความต้องการจำเป็น (Need Assessment)
- 2) การศึกษาความต้องของบุคลากร (Assessment of Employee Readiness)
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Creation of Learning Environment)
- 4) การกำหนดแนวทางการนำความรู้ไปใช้ (Ensuring of Transfer of Training)
- 5) การเลือกวิธีการฝึกอบรม (Selection of Training Methods)
- 6) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation of the Training Program)

Noe (2002) เสนอขั้นตอนในการออกแบบการฝึกอบรมไว้ 7 ขั้นตอนคือ

- 1) การศึกษาความต้องการจำเป็น (Conducing Need Assessment)
- 2) การสร้างความพร้อมในการรับการอบรมของบุคลากร (Ensuring Employees' Readiness for Training)
- 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Creating a Learning Environment)
- 4) การกำหนดแนวทางการนำความรู้ไปใช้ (Ensuring Transfer of Training)
- 5) การพัฒนาแผนการประเมิน (Developing an Evaluation Plan)
- 6) การเลือกวิธีการฝึกอบรม (Select Training Method)
- 7) การกำกับและประเมินผลหลักสูตร (Monitor and Evaluate the Program)



Williams (2006) เสนอขั้นตอนในการออกแบบการฝึกอบรมไว้ 6 องค์ประกอบคือ

- 1) การกำหนดจุดหมายในการพัฒนา
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) การออกแบบระบบรางวัลและผลประโยชน์
- 4) การออกแบบเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้า
- 5) การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรบุคคล
- 6) การบริหารความเครียดและคุณภาพชีวิต

และ Certo (2003) เสนอขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การศึกษาความต้องการจำเป็น (Determining Training Need)
- 2) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing the Training Program)
- 3) การบริหารการฝึกอบรม (Administering the Training Program)
- 4) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the Training Program)

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายข้างต้นที่กล่าวถึงการออกแบบการฝึกอบรม และการจัดการฝึกอบรมแล้วพอสรุปได้ว่า ในการออกแบบการฝึกอบรมนั้นควรดำเนินการ ใน 4 เรื่องใหญ่ คือ เรื่องแรก คือการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม เรื่องที่สอง คือ การออกแบบการดำเนินการฝึกอบรม และเรื่องที่สาม คือ การออกแบบการประเมินผลและ เรื่องที่สี่ คือ การพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้

**1) การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม มีสิ่งที่ควรดำเนินการ 3 เรื่องคือ**

- (1) การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (2) การเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม
- (3) การกำหนดแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม

**2) การออกแบบการดำเนินการฝึกอบรม มีสิ่งที่ควรดำเนินการ 3 เรื่อง เช่นกัน คือ (1) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรับการฝึกอบรม (2) การจัดเตรียมสื่อ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ (3) การดำเนินการฝึกอบรมและการกำกับการดำเนินงาน**

**3) การออกแบบการประเมินผล มีสิ่งที่ควรดำเนินการ 2 เรื่อง คือ**  
(1) การเก็บข้อมูลการประเมินตามที่กำหนดไว้ และ (2) การประมาณผลและตัดสินผลการประเมิน

**4) การออกแบบการพัฒนางานต่อเนื่อง มีสิ่งที่ควรดำเนินการ 2 เรื่อง คือ (1) การส่งเสริมและกำกับการนำการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและ (2) การตัดสินใจในการดำเนินงานต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร**

### วิธีการฝึกอบรม

นักวิชาการฝึกอบรมได้นำเสนอแนวทางและวิธีการฝึกอบรมไว้หลากหลาย  
แนวทางและวิธีการ ดังจะได้รับรวมไว้โดยสังเขปเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการวิจัย  
ครั้งนี้ดังนี้

Williams (2006) จัดกลุ่มวิธีการฝึกอบรมไว้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม  
ไว้ 4 กลุ่มดังนี้

1) วิธีการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลหรือความรู้ อาจจะใช้วิธีการ  
ต่อไปนี้ เช่น การซึมวีดีโອ ภาพยันตร์ การฟังการบรรยาย และการให้ศึกษาเอกสาร เป็นต้น

2) วิธีการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา อาจ  
จะใช้วิธีการต่อไปนี้ เช่น การศึกษารณีศึกษา การฝึกภายใต้ที่ปรึกษา การอภิปรายกลุ่ม  
เป็นต้น

3) วิธีการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการฝึกทักษะ การเรียนรู้ หรือการ  
พัฒนาพฤติกรรม อาจจะใช้วิธีการต่อไปนี้ เช่น การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การแสดง  
บทบาทสมมติ การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติหน้างาน เป็นต้น

4) วิธีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะการคิดและแก้ปัญหาขั้นสูง อาจจะใช้  
วิธีการต่อไปนี้ การฝึกงานตามโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบไว้ การใช้บทเรียน  
โปรแกรมแบบสื่อสารสองทาง การใช้วีดีโอก่อนเพอร์เรนซ์ เป็นต้น

Wright และ Noe (1996) เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- 1) วิธีการในการนำเสนอข้อมูลและความรู้
- 2) วิธีการในการฝึกประสบการณ์ตรง
- 3) วิธีการฝึกงานภาคสนาม
- 4) เทคนิคพัฒนาทักษะโดยกลุ่ม
- 5) วิธีการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 6) การฝึกปฏิบัติภายใต้ที่ปรึกษา
- 7) การฝึกภายใต้ผู้อบรมที่แตกต่างกัน

Noe (2002) เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้คล้ายกับที่เสนอข้างต้น คือ

- 1) วิธีการฝึกอบรมโดยการนำเสนอข้อมูล เช่น การบรรยาย การใช้สื่อ เป็นต้น
- 2) การฝึกประสบการณ์ตรง เช่น การอบรมระหว่างการทำงาน การศึกษา  
กรณีศึกษา การเล่นเกม การแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น
- 3) การพัฒนาโดยกลุ่ม เช่น การเรียนฝึกทำงานเป็นทีม การจัดภาระเป็นคณะ  
การเรียนโดยการปฏิบัติจริง

#### 4) การพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี เช่น ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับรูป<sup>1</sup> ใช้การสัมมนาเสมือนจริง การเรียนรู้ทางไกล เป็นต้น

โดยสรุปแล้ววิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีมีประโยชน์และมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน แล้วแต่จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการออกแบบการฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมควรได้พิจารณาและเลือกวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธี หรือชุดของวิธีการเหล่านี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรจึงจะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิผล

#### การฝึกอบรมฐานโรงเรียน

เมื่อเริ่มนำแนวคิดการฝึกอบรมฐานโรงเรียนเข้ามาใช้ในประเทศไทยซึ่งแรกนั้นมีความพยายามที่จะตีความว่า เป็นการเปลี่ยนแนวการฝึกอบรมจากการจัดที่โรงเรียนมาเป็นโรงเรียน ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความหมายดังเดิมของแนวคิดนี้เท่าที่ควร เพราะการเปลี่ยนสถานศึกษาอบรมไม่ได้ทำให้ผลการฝึกอบรมแตกต่างกันมากนัก เพราะจุดเปลี่ยนของการฝึกอบรมอยู่ที่สถานที่ “ไม่ใช้ฐานคิด ความจริงแล้วพื้นฐานสำคัญของการฝึกอบรมฐานโรงเรียนน่าจะเกิดขึ้นจากฐานคิดที่ว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดน่าจะเกิดจากการที่บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้พัฒนาไปพร้อมกันหรือที่เรียกว่า Whole-school approach ดังแนวคิดที่ Sonaia Blandford (2000) กล่าวถึงในหนังสือ Managing Professional Development Schools ทั้งนี้เพราะการที่บุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติต่อวิชาชีพไปพร้อมๆ กันย่อมนำไปสู่การร่วมงานและความร่วมมือในการดำเนินงานในองค์กรร่วมกันไป Blandford อธิบายว่าแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรนั้นพัฒนาควบคู่กันมากับแนวคิดการบริหารแบบองค์รวมโดยเฉพาะการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรหรือ Total Quality Management หรือที่คุ้นเคยกันในนามของ TQM แนวคิดและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรมีหลายแบบ เช่น แนวคิดการจัดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของตนระหว่างการปฏิบัติงาน ของ Bolam (1993, อ้างใน Blandford 2000) ซึ่งน่าจะคล้ายกันกับแนวทางที่สมาน อัศวภูมิ ในฐานะศึกษานิเทศก์จัดทำเป็นโครงการฝึกอบรมของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ซึ่งดำเนินการในช่วงปี 2527-2528 โดยมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “On the Spot Training” เป็นโครงการพัฒนาความรู้และทักษะ การสอนภาษาอังกฤษให้แก่ครูประจำการระหว่างปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในทางธุรกิจที่เรียกว่า “On the Job Training” (Daft 2008) เป็นต้น นอกจากแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรประจำการของ Bolam และยังมีแนวคิดที่ Rawling รวบรวมไว้ (1997, อ้างถึงใน Blandford 2000) พอกสรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาวิชาชีพครุประจำการอีกแบบหนึ่งคือการมีผู้ประสานงานในการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามสภาพปัจจุบันและความต้องการของผู้ปฏิบัติ

ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปฏิบัติยิ่งขึ้นแนวแบบนี้สามารถ อัศวภูมิ (2526) เคยใช้ในการทำงานร่วมกับอาสาสมัครชาวอเมริกัน ในการพัฒนาครุสอนวิชาภาษาอังกฤษ ในเขตการศึกษา 10 โดยส่งอาสาสมัครไปประจำที่สถานศึกษาภายในโครงการพัฒนาบุคลากรประจำการดังกล่าวแล้ว จากแนวคิดและพัฒนาการข้างต้น Blandford สรุปว่า การจัดการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากขึ้นถ้าการดำเนินการดังกล่าวเข้าใจในบริบทและปัญหาการบริหารทรัพยากรัมชนชูในแต่ละองค์การ และนำความเข้าใจดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรประจำการ

### การฝึกอบรมฐานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

จากแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น คงจะเห็นว่าสิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมฐานโรงเรียนมีประสิทธิผลคือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้น ควรได้มีการพัฒนาระบบส่งเสริมประสิทธิผลการดำเนินงานควบคู่ไปกับการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า “ระบบพัฒนาบุคลากรฐานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

- 1) ระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล
- 2) ระบบรางวัลและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 3) ระบบบริหารบูรณาการการพัฒนาบุคลากร

### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นนโยบายที่สำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรการพัฒนาบุคลากรจึงมีความต้องเนื่องและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Quality of work life) และส่งผลสะท้อนทำให้องค์กรมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งอนุมัติตรัฐพันธ์ (2546:29) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการปรับปรุงในลักษณะกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีศักยภาพสมรรถภาพ เชิงสร้างสรรค์ทักษะประสบการณ์รวมทั้งทัศนคติค่านิยมที่ดีในการทำงานได้รับการเพิ่มขวัญและกำลังใจความเชื่อมั่นตลอดจนการรับแนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่ต้องการทำและรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรช่วยให้คนในองค์กรได้ทราบอุดมการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงในการทำงาน ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพความรู้ความชำนาญของบุคลากร

โดยตรงเพิ่มขวัญกำลังใจความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณคุณภาพลดต้นทุนการผลิตลง เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กรและคนงานทั้งมีความยืดหยุ่นดีขึ้นในการทำงาน สามารถดำเนินการตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ได้ ลดอุบัติเหตุจากความประมาทความไม่รู้หรือปฏิบัติงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถลดการควบคุมที่มากเกินไปความสัมภัยลดลงมีการขยายงานและการเติบโตขององค์กรโดยการเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน ซึ่งถนนอมจิตต์ ชุตหะพันธ์ (2546 : 31) ได้สรุปถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องผู้รับการพัฒนาและองค์กรหน่วยงานประเทศไทยติดตั้งนี้

### 1) ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา

(1) เป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ และศึกษาความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งแนวทางที่จะปรับปรุงผู้ที่อยู่มานานและคนใหม่ ช่วยให้ได้พัฒนานิสัยความรู้ความสามารถรับผิดชอบของบุคลากร

(2) ช่วยให้เกิดทักษะความชำนาญสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานแก่ทุกคนลดซึ่งความรู้ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน

(3) ช่วยให้เกิดผลผลิตความสามารถที่แสดงออกในการสร้างสรรค์แนวความคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องานวิชาการและคนให้ดีขึ้น มีผู้เสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจหรือแก่ไม่ได้ มีความอยากรู้อยากเห็นอย่างเพียบพร้อมปรับปรุงหน้าที่การทำงานให้ดีขึ้น โดยทุกคนมีโอกาสอย่างเสมอภาคก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแรงดลใจที่คิดเสมอว่างค์กรมีความหวังดีไม่ทอดทิ้งสละเวลาให้กับงานและเป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่นๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคนทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อมวิชาการมากขึ้น

(4) มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยากรและผู้ร่วมประชุมทำให้เกิดมิตรภาพ ความสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต

(5) ได้ใช้เวลาการอบรมพัฒนาความสนใจสนับสนานให้กับชีวิตได้เที่ยววิจัยสถานที่

### 2) ประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร สำนักงาน ประเทศไทย

(1) ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีแก่องค์กร

(2) ทำให้มีสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรจากความคิดทักษะที่ได้จากการอบรม

(3) การพัฒนาคนเพื่อประโยชน์ขององค์กร คนจะพยายามจะจำลองแลียนวิธีพัฒนาแผนกของตน ได้คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์กรทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่าๆ กับคนใหม่คน ไปรับการพัฒนาอย่างมากมีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาส

พัฒนาทัศนคติไปพร้อมกันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจ  
เกิดขึ้นในองค์กร มีทัศนคติที่ดีกับนโยบายวัตถุประสงค์ นำสิ่งที่ได้รับมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม  
บรรยายการทำงานให้เกิดว่าเก่า ทุกคนจะทำงานดีโอกาสที่จะมีมากกว่าขาดทุน  
ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก

(4) เพื่อโอกาสจะได้รับการพัฒนาเกิดของใหม่ๆ ขึ้นในหน่วยงาน ทุกคน  
จะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้นและประเทศาติจะมีคนที่มีคุณภาพ

(5) การพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งสามารถทำได้ง่าย การปกครอง  
บังคับบัญชาการสั่งการจะง่ายเข้าและทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใสองค์กรเพื่อความก้าวหน้าของ  
ตนเอง โอกาสผลงานล้าป่วย ลาหนีงานมีน้อยลง เพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะ  
ได้รับการพัฒนา

(6) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความสามัคคีในหน่วยงาน มีโอกาสจะดึง  
คนมาร่วมงานมากขึ้น ความอิจฉาริษยาการกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้รับระบบ  
คุณธรรมมาพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพจึงจะได้รับการสนับสนุน

วัชรี ทรัพย์มี (2526, อ้างถึงในพรัดด์ ศรีรุณ 2542 :18) ได้สรุปความสำคัญ  
การพัฒนาตนเองว่าบุคคลที่สำรวจตัวเอง สำรวจสถานการณ์เกี่ยวกับตนเอง ฝึกการยอมรับ  
ตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง บุคคลนั้นจะเกิดความคิดและนำความคิดนั้นไปพัฒนา  
ทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองให้มีการปรับตัวและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิด  
ประโยชน์โดยตรงแก่การพัฒนาประเทศเป็นส่วนรวมอีกทางหนึ่งด้วย ในปัจจุบันเป้าหมาย  
ของการพัฒนาตนเองได้ขยายขอบเขตเพิ่มขึ้นจากเดิมมากโดยเน้นหนักในด้านการให้  
ความรู้ความชำนาญเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและที่จะ  
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย การพัฒนา  
ตนเองเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงครุผู้สอนให้ดีขึ้นในด้านความรู้  
ความสามารถทักษะทัศนคติและวิธีในการทำงานให้สอดคล้องกับความเจริญของสังคม  
ปัจจุบันการพัฒนาตนเองของบุคลากรในหน่วยงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน  
เป็นแนวทางการปรับปรุงงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อวิทยาการต่างๆ ก้าวหน้า  
อยู่ทุกขณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยเกิดขึ้น วิธีการทำงานก็ต้องให้เหมาะสมสมรรถนะ  
เพื่อรับความก้าวหน้าอยู่เสมอ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
วางแผนเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนโดยมุ่งพัฒนาคนที่สมดุลทางด้าน  
ปัญญาจิตใจและสังคมทั้งในระดับความคิดค่านิยมและพฤติกรรมการปรับปรุง และพัฒนา  
ครุในด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนโดยมีครุพัฒนากระบวนการเรียนรู้  
พัฒนาสื่อการเรียนการสอน เป็นบุคคลทำให้กระบวนการทางการศึกษารุ่ลตามที่ตั้งไว้  
การพัฒนาตนเองจึงเป็นหัวใจการทำงานของครุ (สุนีย์ สินธุเดชะ 2526, อ้างถึงใน

นพรัตน์ ศรีรุณ 2542 :18) การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญของวิชาชีพครุ ครุต้องทำหน้าที่สอนอบรมแนะนำให้ความรู้ข้อคิดแก่ไขปรับปรุงเสริมสร้างให้ผู้เรียนได้บรรลุ คือคิดเป็นทำเป็นแก่ปัญหาเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นคนมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ เป็นคนทันสมัยควรเป็นหน้าที่ที่ครุต้องทำการพัฒนาบุคลากร ได้มีแนวโน้มขยายรูปแบบเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ประสบการณ์ที่จัดระเบียบโดยได้รับการสนับสนุนและออกแบบหรือกำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันได้เน้นสิ่งที่ดีกว่าสำหรับสภาพของมนุษย์ โดยการผสมผสานเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของแต่ละบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการศึกษาทำให้การศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ครุผู้สอนจึงจำเป็นต้องแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเมแกกิสันและเพดเลอร์ (Meggeson and Pedler 1992, อ้างถึงในนพรัตน์ ศรีรุณ 2542 : 17) ได้กล่าวว่าการพัฒนาตนเองเป็นการที่บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกว่าจะเรียนอะไรเมื่อไรและอย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนและพิสิทธิ์ สารวิจิตร (2529 : 24) กล่าวว่าการพัฒนาตนเองเป็นการปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความรู้ เข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุขความเจริญความสมบูรณ์ พร้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างสอดคล้องและเหมาะสมสมกับความตั้งใจและความสนใจและศักยภาพที่มีในตนเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนาตนเองพัฒนาหน่วยงานและประเทศชาติการพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลมีความรู้มีทัศนคติค่านิยมหรือเจตคติที่ดี มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

### หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงตัวบุคลากรและหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งกล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคลและเป็นไปเพื่อแต่ละคน การพัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
- 2) การพัฒนาตนเอง คือพื้นฐานการพัฒนาทั้งมวลแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาและความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนที่จะมีกระบวนการพัฒนา
- 3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน คือส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาสิ่งที่สามารถยั่วยุให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่ดีคือ สภาพการสัมผัสปัจจุบัน

- 4) การพัฒนาต้องเป็นไปตามโอกาสและความต้องการของแต่ละคน
- 5) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานคือ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากร  
ภายใต้การบังคับบัญชา

กิญญา สาร (2517 : 446 - 447 อ้างถึงในกนออมจิตต์ ขุททะกะพันธ์, 2546 : 33) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในระหว่างทำงานไว้ดังนี้

1) วิธีศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On the job training) คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคุณหนึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยสอน หรือแนะนำต่ออดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน

2) ปฐมนิเทศ (Vestibule training and orientation) การจัดให้ค้นงานที่เข้าใหม่เข้าชั้นเรียนเป็นทางการชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน

3) วิธีทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว (Apprentice ship training) อาชีพช่างเทคนิคนิยมใช้บุคลากรใหม่เป็นลูกมือหรือผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงาน

4) วิธีให้ฝึก (Intern ship training) คือการให้ฝึกทำงานจริงๆ ก่อนบรรจุ

5) วิธีฝึกอบรมระยะสั้น (Learn training) คือการฝึกระยะหนึ่งก่อนบรรจุ

6) วิธีส่งบุคลากรไปเรียนบางวิชา (Outside courses) ได้แก่การตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับบุคลากรบางคนไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอนเวลาอื่นกลับมาทำงานปกติ

7) วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (Re-training or up grading) คือการให้แลศึกษาต่อเติมเวลาไม่ต้องมาทำงานแต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์กรต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานด้านนั้นหลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่การลาศึกษาต่อห้องในประเทศและนอกประเทศ

การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและความสามารถเพิ่มขึ้น การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีหนึ่งที่นำมาใช้ใน หน่วยงานต่างๆ จะจัดให้มีการฝึกอบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน คือผู้ทำงานไม่สามารถทำงานทั้งหมดบางส่วนได้ ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน (Tasks) ใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงาน (Job) ใหม่ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ในการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษา (Education) และการสื่อความหมาย (Communication) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) คน (People) คือผู้รับการอบรม
- 2) การเรียนรู้ (Learning) คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

3) งาน (Job) ประกอบด้วยกิจกรรมของงาน (Tasks) หลายชนิดซึ่งผู้เรียนปฏิบัติโดยมีความรู้ทักษะและทัศนคติต่างกัน

4) การปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึงการประกอบกิจกรรมแต่ละอย่าง

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดในหลักการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ (ตอนมจิตร์ ขุทกะพันธ์ 2546 : 29) ดังนี้

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) คือการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับความรู้ทั่วไปขององค์กรคุ้นเคยกับสภาพและมั่นใจในการปฏิบัติงาน

2) การฝึกอบรมโดยการลงมือทำงาน (On-the-job-training) คือการฝึกให้ปฏิบัติงานในขณะการจัดฝึกอบรม

3) การสอนแนะ (Coaching) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมไปพร้อมๆ กับการทำงาน (On The Job Training) ซึ่งผู้บริหารดำเนินกับพนักงานโดยตรงในการสอนเพื่อการปรับปรุงทักษะที่สัมพันธ์กับงานที่พนักงานทำอยู่พัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงกว่าและ / หรือการบริการที่ดีกว่ารวมทั้งผลข้างเคียงอื่นๆ การสอนแนะ (Coaching) มีความจำเป็นเมื่อผลการปฏิบัติงานจริงไม่สัมพันธ์กับผลงานที่คาดหวังโดยมีหลักเกณฑ์ที่ต้องพิจารณา 2 ประการคือควรนำมาใช้เมื่อปัญหาที่สัมพันธ์กับทักษะเฉพาะ (Specific Skill) และเมื่อปัญหาทักษะมีความยากง่ายเพียงพอที่จะแก้ไขได้

4) การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Preservice training) คือการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานฝึกปฏิบัติจริงก่อนเข้ารับหน้าที่ปฏิบัติงาน

5) การฝึกอบรมขณะประจำการ (In- servicetraining) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อหน่วยงานได้รับมอบหมายงานใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

6) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณวุฒิให้สูงขึ้น (Postgraduate training)

7) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule training)

8) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship training)

9) การฝึกงาน (Internship training)

10) การฝึกอบรมพิเศษ (Specialpurpose program)

หวาน พินธุพันธ์ (2528 : 82-83) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1) การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะให้บุคลากรมีความรู้และความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงาน

- 2) การศึกษาต่อทั้งศึกษาต่อในประเทศและการศึกษาต่อต่างประเทศ
- 3) การศึกษาดูงานเป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 4) การสัมมนาเป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดเอาไว้แล้วนำผลที่ศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่
- 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์นั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำได้อีก เช่นการฟังปาฐกถาการฟังอภิปราย

นอกจากนี้สมรช แสงนิมนานวล (อ้างถึงในตอนอมิตต์ ขุทกะพันธ์ 2546 : 29) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองว่าสามารถทำได้ 2 วิธีคือการพัฒนาตนเองโดยตนเองและการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น การพัฒนาตนเองโดยตนเองนั้นสามารถทำได้ตลอดเวลา ทราบได้ที่ยังรักตนเองและอยากเห็นตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น ก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) การพัฒนาโดยสถานศึกษาฝึกอบรมซึ่งจะมีเนื้อหาด้านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจทัศนคติความชำนาญและทักษะในการทำงาน
- 2) การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่จะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความชำนาญงานเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
- 3) การพัฒนาโดยพ่อแม่ครูอาจารย์และบุคคลทั่วไปการพัฒนาโดยดูจากบุคคลที่ดีงาม

จอห์น อีเลียตเคนมป์ และ เกรแรม วิลเลียม (John Elliot Keam and Graham Williams, อ้างถึงใน นพรัตน์ ศรีรุณ 2542 : 27) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรในองค์กรต้องพัฒนาตนเองในรูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพนั้นต้องมีคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ (knowledge) ความสำเร็จสุดยอดในการทำงานเป็นสิ่งที่พึง期盼นาของทุกคนดังนั้นบุคคลผู้ปฏิบัติงานควรจะมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์การ เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การแผนงานโครงการกิจกรรมขององค์การเป็นต้น
- 2) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เช่นความรู้ความเข้าใจในการที่ตนปฏิบัติ



ระดับที่ 2 ทักษะ (Skill) ทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าความรู้ เพราะจะมีความรู้อย่างมากมายแต่ถ้าขาดทักษะในการปฏิบัติงานความรู้ทั้งหลายก็จะไร้ประโยชน์ทันที ดังนั้นทักษะก็คือความสามารถทำในสิ่งที่รู้ (Knowledge) ทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานนั้นได้แก่

- 1) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน (Skill with people) เช่นทักษะในการเป็นผู้นำ และผู้ตามทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจคน เป็นต้น
- 2) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ (Skill with things) เช่น ทักษะในการใช้งานวัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน เป็นต้น
- 3) ทักษะในการทำงานให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (Updating Skill) เช่น การปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณสมบัติส่วนตัว ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ เป็นระดับที่มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลนั้นถึงแม้จะมีความรู้ทักษะแต่ขาดเจตคติค่านิยมและความเชื่อที่มีในการปฏิบัติงานก็จะเป็น “บุคลากรที่มีสมรรถภาพ” ไม่ได้ดังนั้นบุคลากรที่มีสมรรถภาพ จะต้องมีสิ่งดังต่อไปนี้

- 1) คุณสมบัติส่วนตัวเป็นผู้ที่มีพลังและความตั้งใจจริงเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้เตรียมการมีคาดการณ์มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถควบคุมอารมณ์
- 2) ทัศนคติค่านิยมและความเชื่อ (Attitude, Value, Belief) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน มองโลกในแง่ดีเป็นต้น

การประเมินความต้องการการฝึกอบรม (Training needs assessment) แซลลี่ แฮร์เปอร์ (Sally Harper, อ้างถึงในสนนອมจิตต์ ขุทพันธ์ 2546 : 38) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการการฝึกอบรมว่าความรู้ทักษะความชำนาญและทัศนคติของบุคคลจะเกิดขึ้นในองค์กรโดยการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยบุคคลนั้นจะต้องมีความสนใจฝรั่ງหรือค้นหาความรู้เพื่อการดำรงชีวิตด้วยตนเอง บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยอาศัยประสบการณ์การสังเกตการเรียนรู้ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่มีแบบแผนและโครงสร้างเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในด้านที่พึงประสงค์และควรที่จะให้บุคลากรดังกล่าวได้รับรู้ว่าเกิดจากความต้องการหรือช่องว่างอันเนื่องมาจากการความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญหรือทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงาน มีอยู่นั้นไม่เป็นไปตามที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการ ดังนั้นการประเมินความต้องการอบรมจึงควรมีการประเมินทั้งสองด้านเพื่อให้มีการยอมรับในความต้องการจำเป็นทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคลผู้รับการอบรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ก่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลตามเป้าหมายเมื่อมีการพัฒนาบุคลากรแล้วน่าจะเป็นไปตามที่คาดหวังดังนี้

1) บุคคลแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ ปรับตัว สร้างค่านิยมและคุณลักษณะที่แตกต่างกันการใช้วิธีใดวิธีหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดผลที่เหมือนกันแก่ทุกคนได้

2) การพัฒนาบุคคลไม่ใช่การสร้างคนให้มีความคิดลักษณะที่เหมือนกันแต่สร้างให้เกิดความสำนึกร่วมกันในความรับผิดชอบที่มีต่องค์กรเหมือนกัน มีจุดหมายตรงกันในการพัฒนาตนเพื่อพัฒนาองค์กร

3) จุดหมายของการพัฒนาบุคคลคือ การทำให้คนสามารถเป็นตัวของตัวเอง รู้จักตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบ ความสามารถที่เห็นผลของการตัดสินใจว่ามีส่วนเกื้อกูลต่อความเจริญขององค์กรอย่างไร

4) คนจะเจริญเติบโตเต็มที่เมื่อได้อยู่ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเจริญเติบโต ดังนั้นการปิดโอกาสให้คนรู้จักรับผิดชอบ รู้จักการเป็นผู้ใหญ่ รู้จักการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ใช่โดยฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการสร้างบรรยากาศที่จะให้คนมีโอกาสเติบโต และเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

5) ทุกคนมีความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเห็นผลงานตัวเอง โดยเฉพาะผู้ที่เห็นนั้น เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา รู้จักการให้กำลังใจโดยการแสดงการยอมรับและให้ความสำเร็จของเข้าอันเกิดจากการได้รับการพัฒนา โดยตนเองหรือโดยการจัดการขององค์กรก็ตาม ยอมก่อให้เกิดกำลังใจที่ทำงานสูงขึ้น

นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลการนั้น การพัฒนาขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล หรือหน่วยงาน บุคคลจะพัฒนาได้ต้องมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานจึงจะทำให้การพัฒนาบุคคลการมีประสิทธิภาพ และการพัฒนานั้นต้องพัฒนาในลักษณะพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพซึ่งผู้ที่จะมีสมรรถภาพวิชาชีพต้องมีความรู้ที่จำเป็นคือความรู้ในวิชาชีพ เป้าหมายในหน่วยงาน ทักษะกระบวนการ หรือพฤติกรรมการนำความรู้ไปใช้และเจตคติ ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลการจึงเป็นการดำเนินการที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคคลการมีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอันจะเป็นผลให้มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ยุพิน วรพุทธานนท์ 2532 ; ชาญวิทย์ จันทร์สุพิช 2540 ; สมาน รังสิโยกฤษณ์ 2540 ; อ้างถึงใน พชร. ขันอาสาฯ 2544 : 35) สอดคล้องกับอนุศาสน์ร์ สอนศิลป์พงศ์ (2546 : 6) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลการนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อบุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในการวินิจฉัยความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนาบุคคลการเพื่อให้มีสมรรถภาพ (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีนั้น สมรรถภาพของบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลแต่ไม่ใช่ทั้งหมดนั้นคือถ้าสมรรถภาพดี ผลการปฏิบัติงานก็จะต้องดีตามไปด้วย แต่ถ้าสมรรถภาพของบุคคลสูงก็ไม่จำเป็นว่าองค์กรจะมี

ผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย อาจมาจากปัจจัยอื่น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องประกอบด้วย การพัฒนาความรู้ทัศนคติและทักษะการปฏิบัติงาน (Kubr and Prokopenko 1991, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช 2548 : 491) และประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้อย่างเดียวไม่สามารถยืนยันได้ว่าบุคคลจะปฏิบัติตามสิ่งที่ตนรู้เสมอไป ทัศนคติจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้ที่ได้รับการกระทำหรือปฏิบัติความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติจึงมีความสัมพันธ์กันเป็นที่เชื่อกันว่าทัศนคติมีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคล และในขณะเดียวกันการปฏิบัติของบุคคลก็มีผลต่อทัศนคติของบุคคลนั้น โดยมีความรู้เป็นพื้นฐานในการสนับสนุนความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดแต่ละพฤติกรรมมักจะไม่เกิดขึ้นโดยอิสระ แต่จะเกิดขึ้นรวมๆ และพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งการเสริมสร้างความรู้จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการปฏิบัติด้วยเสมอไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมโดยทางอ้อมนั้น ทัศนคติเป็นตัวกลาง (Fabiyi 1985 ; สมชายดุณตรี 2540, อ้างถึงในพัชรี ข้าวสาระ 2544 : 35-36)

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ทักษะความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ และเจตคติจะทำให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานโดยที่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานต้องมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้คิดวิเคราะห์ก็เหมือนกัน ควรพัฒนาครูผู้สอนทั้งด้านความรู้พุทธิกรรมและเจตคติ การจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การจัดการเรียนรู้คิดวิเคราะห์ ประสบผลสำเร็จได้ตามแนวคิดขั้นตอนแรกในการพัฒนาครูผู้สอนและเป็นขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นการประเมินความต้องการจำเป็นซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข รวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาเพื่อวางแผนการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครูผู้สอนต่อไป

### ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เสนอ ภิรมยิตต่อ แสงนันท์ (2554) ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 จากสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ต้องการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมมือกับคณบดุคุราสตร์ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏอุบลราชธานี พร้อมกับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ได้ผลการวิจัย และพัฒนา.rูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบฯ ดังนี้

### หลักการและเหตุผล

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะยกระดับคุณภาพของคน การดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษามีความสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และตามที่สังคมต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549 : 3) พระราชนูญติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดไว้ในหมวด 6 (มาตรา 47-48) ให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาเพื่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอกทุกระดับโดยให้ถือว่า การประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) จึงถือว่าเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่หน่วยงานทุกแห่งการศึกษาทุกระดับจะต้องนำระบบการประกันคุณภาพ มาใช้เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (เพญศิริ ทานให้ 2544 : 9) อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถอยู่ในมาตรฐานที่กำหนด

การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ประการหนึ่งที่สำคัญ คือการประกันศักยภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษาว่าสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรกำหนด นั้นคือบุคลากรต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตน ตามความต้องการ แต่ที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาตามที่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดให้ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 5) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อม ทางปัจจัยโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

จากปัญหาดังกล่าว คณะกรรมการศึกษาธิการจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าหารูปแบบการพัฒนาครุ และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กว่าจะมีรูปแบบใดที่การได้ที่จะสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ให้ประสบผลสำเร็จโดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดทฤษฎีผลการ

วิจัยต่างๆ จากสถาบัน และบุคคล เป็นเบื้องต้นที่น่าจะนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบสำหรับใช้ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก จากนั้นได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมครูผู้สอน มหาวิทยาลัยและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ

โครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญที่ส่งเสริมต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ

- 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 2) หลักการของรูปแบบ
- 3) องค์ประกอบในการดำเนินงาน
- 4) การประเมินรูปแบบ
- 5) เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ

คณะกรรมการฯได้สรุปรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในเอกสารที่เป็นรูปแบบสำหรับใช้กับคู่มือการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการของตนเอง
- 2) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### หลักการของรูปแบบ

- 1) หลักการความต้องการจำเป็น รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษานี้ใช้หลักความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาเป็นหลัก โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งในการออกแบบรูปแบบ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา วิธีการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา

- 2) หลักการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมตามรูปแบบนี้มีสองลักษณะคือ การมีส่วนร่วมของนักวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาในการดำเนินงานทุกขั้นตอนในการศึกษา สภาพปัจจุบัน การออกแบบรูปแบบ การเลือกเป้าหมายและกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินงาน

**3) หลักการทำงานเชิงระบบ** รูปแบบและการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินงาน ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน

**4) หลักการบูรณาการ** การดำเนินงานทั่วไปตามความเปลี่ยนแปลงสับซ้อนของงานในปัจจุบันนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครุต้องการบูรณาการทั้งแนวคิดและวิธีการในการดำเนินงานทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**5) หลักการระดมทรัพยากร** การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบต้องระดมทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเครือข่ายมีส่วนช่วยในการดำเนินงาน และการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยและงบประมาณนอกเหนือจากงบประมาณจากรัฐเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

### องค์ประกอบในการดำเนินงาน

เพื่อให้การพัฒนารูปแบบและการดำเนินงานตามรูปแบบในระยะเริ่มต้นนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รูปแบบควรมีระบบและแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

#### 1) คณะกรรมการพัฒนารูปแบบของสถานศึกษา

คณะกรรมการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา                             | ประธานคณะกรรมการ                    |
| (2) รองผู้อำนวยการฯ หรือครุที่ได้รับมอบหมาย          | รองประธาน                           |
| (3) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา                        | กรรมการ                             |
| (4) ครุของสถานศึกษา                                  | กรรมการ                             |
| (5) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือครุที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการ                             |
| (6) ครุที่ได้รับมอบหมาย                              | และเลขานุการ<br>และผู้ช่วยเลขานุการ |

#### หน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนารูปแบบ

คณะกรรมการพัฒนารูปแบบมีหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินงานเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

## 2) ระบบและกลไกในการดำเนินงาน

ระบบและกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีดังนี้

### 2.1) ระบบและกลไกหลักมี 5 ด้านคือ

- (1) ระบบการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร
- (2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรตามต้องการจำเป็นของสถานศึกษา
- (3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน
- (4) การประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง
- (5) การบริหารแบบบูรณาการงานปகติกับการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อน

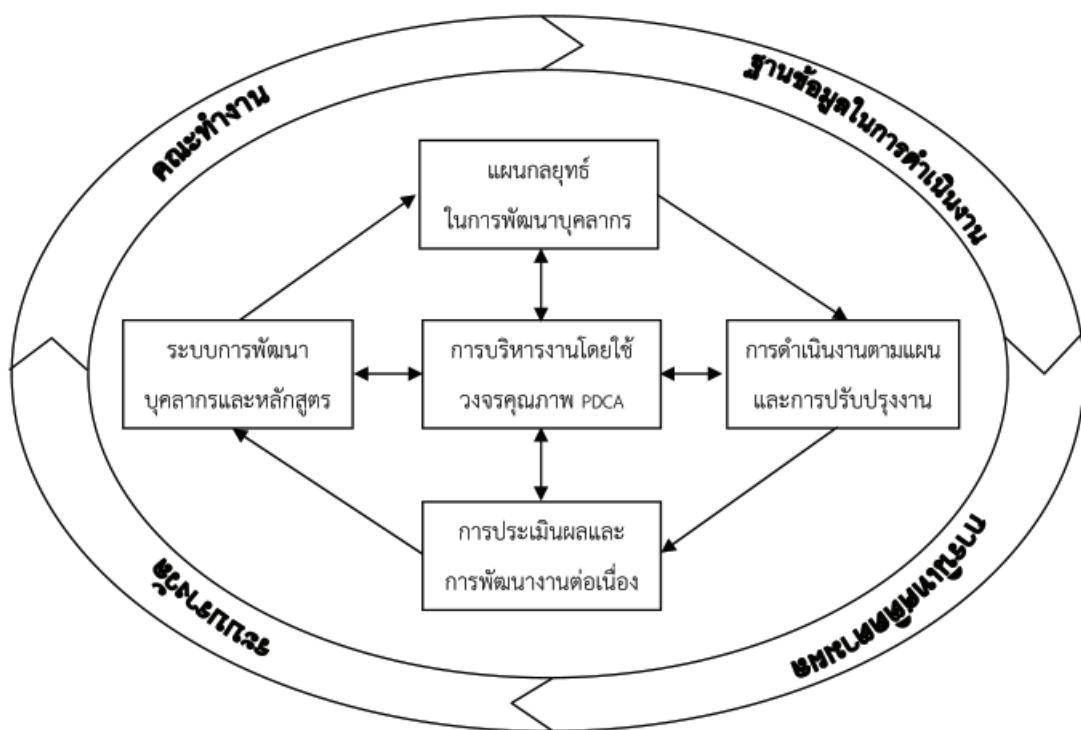
### 2.2) ระบบและกลไกสนับสนุนมี 4 ด้านคือ

- (1) คณะกรรมการพัฒนาธุรกิจ และอนุกรรมการตามความจำเป็น
- (2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน
- (3) การนิเทศติดตามผล
- (4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน

ในการพัฒนาสถานศึกษาตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นระบบและกลไกในการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วน มีความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 2.1



### แผนภาพที่ 2.1 องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบ



- หมายเหตุ 1. องค์ประกอบหลัก  
 2. ทิศทางการให้ผลเวียนของงาน  
 3. องค์ประกอบสนับสนุนที่ส่งผลต่อบทก老太太的

การประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ลักษณะใหญ่ คือ

1) การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบเป็นการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบใน 4 ด้านคือ

- (1) ความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา
- (2) ความพึงพอใจต่อการรับการอบรม
- (3) ความพึงพอใจในงาน
- (4) ความพึงพอใจต่อวิชาชีพโดยรวม

2) ประเมินผลกระทบของรูปแบบใน 2 ด้าน

- (1) ผลการดำเนินงานโดยภาพรวม
- (2) คุณภาพของนักเรียน

### เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ

การใช้รูปแบบฯ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา มีเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครุตระหนักและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน
- 3) ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียนเข้าใจ เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
- 4) ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาบุคคลการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารปกติ

## ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานคิดพัฒนาฐานรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 1. วิธีการเชิงระบบ (System Approach)

#### ความหมายของระบบ

ระบบเป็นคำที่ใช้บรรยายถึงเงื่อนไข สถานการณ์ วิธีการหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น ระบบการสื่อสาร ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบปรับอากาศ ระบบขนส่ง เป็นต้น ระบบเป็นปฏิสัมพันธ์ธรรมชาติหรือการขึ้นต่อ กันและกันของกลุ่มองค์ประกอบที่เป็นภาพรวมของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Sivler & Silver 1989: 4-5)

ระบบ หมายถึงกลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสนับสนุนต่อ วัตถุประสงค์อันหมายความรวมถึงเครื่องมือ (Tools) สิ่งสนับสนุน (Supplies) เครื่องจักร (Machines) กระบวนการ (Procedures) และบุคคล (People) และต้องการจัดการที่เป็นลำดับ (Kendell 1987: 4-5)

ระบบ เป็นกระบวนการจัดการทำกับข้อมูล การจัดการกับคน เครื่องจักร และวิธีการที่จะทำให้บรรลุตามหน้าที่เฉพาะบางอย่างที่ต้องการ (Davil 1983: 4)

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึงกลุ่มของสิ่งที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน หรือมีองค์ประกอบที่ขึ้นต่อ กัน ซึ่งอยู่ในรูปของภาพรวมที่เป็นเอกภาพและซับซ้อน องค์ประกอบของระบบสามารถอยู่ในรูปของกายภาพที่สามารถสัมผัสได้ เช่น ชิ้นส่วนต่างๆ

ที่ประกอบขึ้นเป็นรายนัด ซึ่งส่วนใหญ่ที่ประกอบขึ้นเป็นนาฬิกา เป็นต้น ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบของระบบอาจอยู่ในรูปของสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible) เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของหน่วยงาน เส้นทางการไหลเวียนของข่าวสาร ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ตลอดจนลักษณะภายนอกใจของมนุษย์ เช่น ความรู้สึก ค่านิยม และความเชื่อ เป็นต้น

### คุณลักษณะของระบบ

ระบบมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่

1) แต่ละองค์ประกอบย่อยที่มาร่วมกัน จะต้องมีความสัมพันธ์เพื่อทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์บางอย่าง จึงจะเป็นระบบ แต่ถ้าความสามารถหรืออำนาจหน้าที่หรือความสัมพันธ์ใดๆ ในโครงสร้างนั้น แสดงว่าสิ่งที่ นำมาร่วมกันนั้นมิใช่ระบบแต่เป็นเพียงการสะสมหรือการเก็บของมาร่วมกันเท่านั้น เช่น ถ้าเรามีชามที่ใส่ถัวผสมกันหลายๆ ชนิด และเราหยิบถัวบางชนิดออกไป ผลที่เกิดขึ้นคือ ทำให้ ถัวในชามน้อยลง แต่มันไม่ได้เปลี่ยนแปลงธรรมชาติของชามเก็บถัวหรือไม่ เกิดผลกระทบ ความสัมพันธ์ใดๆ มันก็เป็นเพียงชามใส่ถัวมันจึงไม่ใช่ระบบ ในทางกลับกันถ้าเราเพิ่มถัว ลงในชามเข้าไป มันก็เพียงทำให้ชามมีถัวมากขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพียงส่วนผสม ของถัวเปลี่ยนไป แต่วัตถุประสงค์ของชามใส่ถัวก็ยังเป็นที่เก็บถัวเหมือนเดิม หรือหากจะ เปรียบเทียบกับกิจกรรมอื่น เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนาขององค์กรหนึ่ง ถ้าองค์กรมีนโยบาย ปรับปรุงภาระงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาใหม่ สิ่งที่ตามมาอีกคือ ทำให้บทบาทหน้าที่ ของกลุ่นักวิจัยและพัฒนาต้องปรับเปลี่ยนใหม่ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ใหม่ขึ้น ผลที่เกิด อาจจะดีกว่าหรือเลวลงก็ได้ เพราะฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนที่ประกอบขึ้นด้วยคน เครื่องมือ และกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์บางประการอันอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ เราจึงถือว่าสิ่งนี้เป็นระบบ

2) แต่ละองค์ประกอบย่อยจะต้องถูกกำหนดให้หน้าที่บางอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของระบบสำเร็จ ถ้าองค์ประกอบย่อยที่ถูกกำหนดเป็น เพียงการนำมาร่วมกันอย่างสุ่ม (Random order) จะไม่ถือว่าเป็นระบบ เช่น ถ้าผลไม้ ถ้าผลไม้ลูกใดลูกหนึ่งหล่นลงกันตกหินหรืออยู่กางลงหิน มันไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติของหินผลไม้ ก็ถือว่าไม่เป็นระบบ แต่ถ้าในองค์กรหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคลากร หลายฝ่าย ที่ต้องมีการกำหนดภาระหน้าที่เฉพาะเจาะจงตามความสามารถ เช่น ฝ่ายบัญชี ต้องอาศัยผู้ที่มีความสามารถด้านบัญชี ฝ่ายผลิตต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในระบบการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ ฝ่ายการตลาดก็ต้องการผู้ที่วางแผนการขาย ได้อย่างดี แน่นอนว่าบุคลากรที่ทำหน้าที่เหล่านี้อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจในองค์กรไปบ้าง แต่ก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามการเรียนรู้ ประสบการณ์หรือการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรต้องมี

ความพยายามที่จะปรับปรุงให้คนที่ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตัวเองสามารถที่สามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ แต่ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเฉพาะเจาะจง ทั้งหมดขององค์กรึงเป็นระบบซึ่งแตกต่างจากภาคผลไม้

3) ระบบมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่สัมพันธ์กับระบบที่ใหญ่กว่า ทุกระบบมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่มีความสัมพันธ์กับระบบใหม่อย่างเต็มกำลัง แต่เราไม่สามารถบีบบังคับให้ระบบหรือมากรู้ว่ามาร่วมกันเพื่อทำให้เกิดระบบเดียวหรือระบบที่ใหญ่ขึ้นได้ หรือเราไม่สามารถนำระบบใหญ่มาแบ่งครึ่งหรือแบ่งเป็นส่วนๆ เพื่อให้ได้ระบบย่อยหลายๆ ระบบได้โดยอัตโนมัติ หากจะเปรียบเทียบได้กับว่า เราไม่สามารถนำช้างทั้งตัวมาแบ่งครึ่งแล้วทำให้เกิดเป็นช้างสองตัวได้ และทำองเดียวกันเราไม่สามารถนำช้างสองตัวมาร่วมกันให้เป็นช้างตัวใหญ่ขึ้นมาได้

4) ระบบจะรักษาสถานะของระบบ (Fluctuations and adjustments) โดยอาศัยกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับสถานะให้คงที่ ในระหว่างที่ระบบดำเนินไป ทั้งเป็นการปรับความสัมพันธ์ระหว่างระบบและสภาพแวดล้อมของระบบ เช่น ระบบร่างกายถ้าเราออกวิ่งเมื่อใด ระบบภายในร่างกายจะทำให้ร่างกายมีความอบอุ่นหรืออุณหภูมิสูงขึ้น ความรู้สึกร้อนเป็นตัวข้อมูลย้อนกลับมายังต่อมเหงื่อซึ่งเริ่มทำงานเมื่อเวลาผ่านไป กระบวนการปรับตันลงกลับสู่อุณหภูมิปกติทางร่างกายก็จะทำงานปรับสู่สถานะเดิม

5) ระบบมีข้อมูลย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับคือ ข่าวสารที่ถูกส่งกลับมา สิ่งสำคัญที่สุดของข้อมูลย้อนกลับ คือ เป็นตัวช่วยเร่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระบบ ทุกระบบ มีข้อมูลย้อนกลับในตัวมันเอง แต่เนื่องจากทุกระบบจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า ดังนั้นระบบมีข้อมูลย้อนกลับในตัวมัน แต่เนื่องจากทุกระบบจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า ดังนั้นระบบจึงสามารถมีข้อมูลย้อนกลับระหว่างระบบด้วยกันเองได้ด้วย รวมทั้งในบางระบบ ข้อมูลย้อนกลับและกระบวนการปรับปรุงอาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถสังเกตและติดตามได้ง่าย แต่มีบางครั้งการแยกแยกและติดตามข้อมูลย้อนกลับอาจกระทำได้ยาก เช่น บางคนเคยตากแดดมามากสมัยเป็นวัยรุ่น ผลที่เกิดขึ้นกับผิวหนังอาจจะไปปรากฏ เมื่ออายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งสองสาเหตุการณ์บางครั้งทำให้ยากต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ กันได้

ข้อมูลย้อนกลับไม่จำเป็นต้องถูกส่งผ่านปรากฏผลผ่านระบบเดิมเสมอไป ในบางสถานการณ์ข้อมูลย้อนกลับอาจถูกส่งผ่านไปยังองค์ประกอบของระบบอื่นๆ หลายทอดหลายระยะ หรือกลับไปสู่ระบบภายนอกก่อนที่จะถูกส่งกลับมาถึงองค์ประกอบ ต้นต่อของระบบเดิม

## ความเป็นมาของวิธีการเชิงระบบ

การดำรงชีวิตของมนุษย์ถ้าหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเกือบทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นประภากារณ์ของธรรมชาติหรือการทำงานของมนุษย์เอง ก็ตามมนุษย์เรายังไม่มีการเรียนรู้ว่าสิ่งเหล่านี้คือระบบ (System) จะได้มีการสังเกตและรวบรวมจัดเป็นหมวดหมู่และได้นำมาศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้งเพิ่มขึ้น จึงเกิดเป็นทฤษฎีระบบ (System theory) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาประภากារณ์ต่างๆ ทั้งระบบเพื่อจะได้เห็นความสำคัญและลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียวทั่วความนี้ กล่าวถึงเฉพาะวิธีการเชิงระบบหรือเทคนิคเชิงระบบ (System Approach)

กลุ่มนักคิด นักทฤษฎี รวมทั้งนักปฏิบัติที่สนใจแนวคิดทฤษฎีระบบเข้ามา มีบทบาทในการพัฒนาสร้างเสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารต่างมีความเชื่อมั่นว่าจะส่งผลให้องค์การตามแนวทางแห่งองค์ความรู้ในมิติใหม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสม่ำเสมอ แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม

Scot (1967 : 122) เป็นผู้นำแนวคิดและทฤษฎีระบบเข้ามา มีบทบาทกำหนดแนวคิดทฤษฎีหลักการและเทคโนโลยีต่างๆ เกี่ยวกับองค์การและการบริหารในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้นำให้มององค์การในสภาพที่เป็นระบบ

Chester Barnard ผู้เขียนหนังสือด้านการบริหารงานโดยใช้วิธีการเชิงระบบ ขณะเดียวกัน Herbert Simon ผู้ซึ่งมององค์การในสภาพที่เป็นระบบที่มีการตัดสินใจต่างๆ ความสัมส��ความซับซ้อนภายในเข้าพยาຍามศึกษาค้นคว้าหาแนวทางนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เป็นรากฐานกำหนดทฤษฎีองค์การความรู้ใหม่ที่เขานำใจคือวิธีการเชิงระบบนั่นเอง สำหรับ Churchman และคณะสนใจและสนับสนุนให้ใช้วิธีการเชิงระบบในการศึกษาวิเคราะห์ข้อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน (อ้างใน Kast and Rosensweig 1985 : 109) เข้าเป็นคนแรกที่นำการวิจัยดำเนินงานมาใช้ในระยะแรกเข้าได้ใช้วิธีทางคณิตศาสตร์มาวิเคราะห์องค์การทางการทหารในช่วงสองคราว โลกครั้งที่ 1 และในช่วงสองคราวโลกครั้งที่ 2 ก็เริ่มใช้ในการปัญหาการดำเนินงานซึ่งจะเห็นว่าเป็นการใช้แนวทางวิธีการเชิงระบบนั่นเอง (Bowditch 1973 : 16-17)

การคิดเชิงระบบเป็นภาษาชนิดหนึ่งที่เสนอแนวทางการสื่อสารเกี่ยวกับพลวัต (Dynamic) ของการเกี่ยวพันซึ่งกันและกันกับความซับซ้อน ทั้งนี้ เพราะว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมิใช่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงแบบเป็นเชิงเส้นตรง หากแต่ว่าปัญหาส่วนใหญ่จะมีเหตุที่โยงใยเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นวงรอบ (Circular relationships) (Anderson & Johnson 1997 : 7)

การคิดเชิงระบบเป็นมุ่งมองที่ทำให้สามารถมองเห็นสถานการณ์ แบบแผน เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติเป็นแนวทางใหม่ และตอบสนองต่อสถานการณ์และแบบแผน

ด้วยวิถีทางที่มีระดับเดียวกัน ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการที่มีคุณภาพมากขึ้นเรื่อยๆ การคิดเชิงระบบเปรียบเสมือนเป็นภาษาพิเศษที่ช่วยทำให้เกิดการสื่อสารกับระบบรอบๆ ตัว ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีคุณภาพ การคิดเชิงระบบเปรียบเสมือนเป็นชุดของเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการช่วยทำให้มองเห็นภาพและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบองค์ประกอบ และพฤติกรรมที่ทำให้สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและยังช่วยออกแบบระบบ เพื่อการจัดการสำหรับการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pegasus Communications 2000 : Online)

### ความหมายของวิธีการเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบหรือเทคนิคเชิงระบบ (System Approach) หมายถึงวิธีการนำเอา ความรู้เรื่องระบบเข้ามาเป็นกรอบช่วยในการค้นหาปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหาและใช้แนวทางความคิดเชิงระบบช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา (อุทัยบุญประเสริฐ , 2539 : 20)

Henry Lenman (อ้างถึงในสูตรพันธ์ ยันต์ทอง 2533 : 60) ได้ให้อธิบาย ความหมายของวิธีการเชิงระบบไว้ว่าดังนี้

- 1) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้
- 2) เป็นวิธีการพัฒนาการแก้ปัญหาที่กระทำอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน
- 3) เป็นวิธีการที่ขัดความลำเอียงโดยไม่มีข้อถือเอกสารความคิดของคนใดคนหนึ่ง มาตัดสินโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ
- 4) เป็นวิธีการแก้ปัญหาเป็นขั้นๆอย่างมีเหตุผล
- 5) เป็นการดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลไม่ใช่คนใดคนหนึ่งแต่เพียงผู้เดียว
- 6) มีการวางแผนล่วงหน้าก่อนการดำเนินการแก้ปัญหาทุกครั้งว่าจะดำเนินการ ที่จะขั้นอย่างไรและเมื่อกำหนดแล้วจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขภายหลังหรือไม่ ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นอันขาดนอกจากเป็นเหตุสุดวิสัย
- 7) ระหว่างการดำเนินงานถ้าต้องมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบต้อง แก้ไขทันทีให้เสร็จ แล้วจึงดำเนินงานขั้นต่อไป แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในแผนที่กำหนดด้วย
- 8) ไม่มีการบอกยกเลิกยกเว้นข้ามขั้นหรือหยุดกลางคันแล้วนำผลที่ยังไม่ได้ ดำเนินการไปถึงจุดสุดท้ายเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหามาใช้เท่านั้น

ก่อสวัสดิ พานิช (ม.ป.ป. :16) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีเชิงระบบว่าเป็นกลวิธี อย่างหนึ่งซึ่งใช้ในการวิเคราะห์การออกแบบและการจัดการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ วางไว้อย่างสัมฤทธิผลและมีประสิทธิภาพ

โซเดอร์เบคและคนอื่นๆ (Schoderbek and Othors 1990 : 6-10) เสนอว่าการ แก้ปัญหานั้นจำเป็นต้องมองที่ระบบมากกว่าพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัญหา

ตัวอย่างการใช้ Systems Approach ในการแก้ปัญหาได้แก่ระบบการขนส่งต้องมีการออกแบบระบบทางสัญจรที่ดีซึ่งจะช่วยลดการสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงได้หรือการออกแบบเครื่องบินที่สามารถบรรจุโดยสารได้จำนวนมากแต่สำนวนบินขนาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมองปัญหาโดยรวมหรือที่เรียกว่า Systems view or Systems Approach นอกจากนี้เขายังได้ขยายความว่าวิธีการเชิงระบบมีความแตกต่างกับวิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical approach) ตรงที่วิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการแยกแยะจากส่วนรวมทั้งหมดออกเป็นส่วนๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนร่วมวิธีการเชิงระบบอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรวมเอาแนวทางปฏิบัติต่างๆ ได้แก่ การวิจัยดำเนินงานการวิเคราะห์ระบบการควบคุมระบบและวิศวกรรมระบบมาร่วมกันเข้าเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

จากการหมายของนักการศึกษาหลายท่านจึงอาจสรุปได้ว่าวิธีการเชิงระบบ (Systems approach) หมายถึงวิธีการทางความคิดที่เป็นรูปแบบซึ่งแสดงให้เห็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยเน้นการมองปัญหาอย่างองค์รวมทั้งนี้รูปแบบของวิธีการหาความรู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิเคราะห์สังเคราะห์และวางแผนรูปแบบการดำเนินการโดยต้องเกี่ยวพันกับรูปแบบปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโดยใช้ระบบเปิดเป็นพื้นฐานความคิด

### ความสำคัญของวิธีการเชิงระบบ

ความสำคัญของวิธีการเชิงระบบสามารถสรุปได้ 4 ประการคือ

- 1) ความสำคัญในฐานะที่เป็นวิธีคิดที่สามารถจัดการกับปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือส่งเสริมวิธีคิดของบุคคลทั่วไป
- 3) ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาแขนงต่างๆ ทั้งวิทยาศาสตร์
- 4) ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานด้านการวางแผนนโยบายและอื่นๆ

### ขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบมีขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารและการแก้ปัญหาจึงขอนำขั้นตอนวิธีการเชิงระบบของนักการศึกษา 3 ท่านที่นำเสนอไว้ โอลิเบียนและอุทัย บุญประเสริฐและเขนรี เลมาอนซึ่งมีขั้นตอนวิธีการเชิงระบบกล่าวคือ โอลิเบียนจากมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นวอชิงตันได้ระบุไว้ในหนังสือ Management Information Systems : A managerial and user perspective ถึงวิธีการเชิงระบบกับการแก้ปัญหาโดยทั่วไปว่าวิธีการเชิงระบบคือการปรับ (Modify) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (the scientific

method) ซึ่งเน้นที่การแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงระบบมีกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาทั่วๆ ไป 7 ขั้นตอน โดยเปรียบเทียบให้เห็นขั้นตอนทั้งสองส่วนคือ

#### วิธีการเชิงระบบ

- (1) ทำความเข้าใจปัญหา
- (2) พัฒนาทางเลือก
- (3) ปฏิบัติการแก้ปัญหา

#### การแก้ปัญหาทั่วไป

- (1) ระบุปัญหา/โอกาสในเชิงบริบทของระบบ
- (2) รวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายปัญหาและโอกาส
- (3) ระบุทางแก้/ทางเลือกในการแก้ปัญหา
- (4) ประเมินในแต่ละทางเลือก
- (5) เลือกทางแก้ที่ดีที่สุด
- (6) ปฏิบัติการตามทางแก้ที่เลือกไว้
- (7) ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือก

อุทัย บุญประเสริฐ (2539 : 14-15) กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบว่า เป็นการทำงานจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ต้องการของงานนั้นทั้งระบบ โดยขั้นตอนที่สำคัญๆ ในเทคนิคเชิงระบบได้แก่

- 1) กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขและความต้องการในการพัฒนาของระบบ ให้ชัดเจน
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยที่สัมพันธ์กับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์รวมของระบบใหญ่ทั้งระบบเพื่อสร้างกรอบหรือขอบเขตในการทำงาน (สิ่งที่ต้องการ)
- 3) ศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมหรือข้อจำกัดในการทำงานของระบบและทรัพยากรที่มาได้
- 4) สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือวิธีการในการพัฒนา
- 5) ตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมด้วยวิธีการที่มีเหตุผลเป็นระบบเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
- 6) ทดลองปฏิบัติทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไว้
- 7) ประเมินผลการทดลองหรือผลการทดสอบ
- 8) เก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงระบบนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- 9) ดำเนินการเป็นส่วนของระบบปกติ

ส่วนเอนรี เลมาน (อ้างถึงในสุนันท์ ปัทมาคม ม.ป.ป.) ได้เสนอขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบไว้ดังนี้ 1) ปัญหา (Need) 2) วัตถุประสงค์ (Objective) 3) ข้อจำกัด (Constrains) 4) ข้อเสนอแนวทางแก้ปัญหา (Alternatives) 5) การเลือกข้อเสนอ (Selection) 6) ทดลองปฏิบัติ (Implementation) 7) ประเมินผล (Evaluation) 8) ปรับปรุง และนำไปใช้ (Modification)

จากแนวคิดจากการนำเสนอขั้นตอนวิธีการเชิงระบบของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น พолжสรุปเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ได้ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข
- 2) ระบุทางแก้หรือทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา
- 3) เลือกทางแก้ไข
- 4) ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้เลือกไว้
- 5) ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือกและนำไปปรับปรุง

### การประยุกต์ใช้วิธีการเชิงระบบ

การประยุกต์ใช้วิธีการเชิงระบบในการรวมนั่นอุทัย บุญประเสริฐได้สรุปขั้นตอนสำคัญ ๆ ไว้ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) จะต้องทราบปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้แจ้งชัดว่าเป็นปัญหาของระบบไหนที่แท้จริง (Need Identification and Objective setting)

2) คิดหาวิธีการหรือแนวทางเลือก (Alternative) ในการแก้ไขอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของระบบตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีต่อการทำงานของระบบ

3) เลือกวิธีการได้วิธีหนึ่งที่พิจารณาว่าเหมาะสมสมที่สุด ดีที่สุดและนำออกปฏิบัติ (Designing and implementing)

- 4) ประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation) เพื่อทราบผลและเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ
- 5) รับข้อมูลป้อนกลับและปรับระบบต่อไป (Feedback and Modification)

วิธีการเชิงระบบนั้นหากพิจารณาในด้านประโยชน์ที่นำมาใช้งานด้านต่าง ๆ แล้วจะพบว่า เหมาะกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและลึกซึ้ง เพราะจะทำให้มองงานนั้นทั้งภาพรวม และส่วนปลีกย่อยอย่างทั่วถึงสัมพันธ์กัน เรายสามารถนำแนวคิดของวิธีการเชิงระบบไปประยุกต์กับการบริหารจัดการในองค์กรประเภทต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยยึดสาระสำคัญ และขั้นตอนการดำเนินงานของวิธีการเชิงระบบเป็นสำคัญในที่นี้ขอเสนอต่ออย่างการประยุกต์ใช้วิธีการเชิงระบบของนักการศึกษาได้แก่



ตัวอย่างการนำวิธีการเชิงระบบไปใช้ในกองทัพเรือแคนาดา (Romiszowski, 1970 : 34-36) กองทัพเรือแคนาดาได้จัดทำโครงการอบรมขึ้นในกองทัพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีฐานความคิดว่า การจัดอบรมควรต้องเกิดจากความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม วิธีการอบรมต้องใหม่ๆ มีเทคนิคใหม่แต่ไม่ทราบว่านักบินหรือลูกเรือของเขารู้สึกต้องการพัฒนาในเรื่องใดจึงมีการนำวิธีการเชิงระบบมาใช้โดยมีหลักการดังนี้ 1) รวบรวมข้อมูล 2) การตัดสินใจสั่งการ 3) การบันทึกรายงานเพื่อการติดต่อสื่อสาร 4) ประเมินการฝึกอบรม

ซึ่งการกำหนดความต้องการและเกณฑ์ในการตัดสินใจในการฝึกอบรมต้องมีการดำเนินการ 8 ขั้นตอนคือ

- 1) กำหนดความต้องการปฏิบัติงาน (Operational requirement) โดยการวิเคราะห์งาน
- 2) กำหนดทักษะความรู้และคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมโดยเน้นที่การปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะนำผลการอบรมไปใช้ให้เป็นมาตรฐาน
- 4) กำหนดเกณฑ์วัดเพื่อตรวจสอบความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- 5) สังเคราะห์การออกแบบฝึกอบรมจากเอกสารและวิธีการต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการโครงการฝึกอบรม
- 6) นำโครงการไปใช้ในการตัดสินใจจัดฝึกอบรม
- 7) ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมโดยนำเสนอข้อมูลทางสถิติ
- 8) นำผลการประเมินมาตรวจสอบเพื่อหาจุดบกพร่อง เช่น อาจต้องมีการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมใหม่นั่นก็คือ Feedback นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในองค์กรประเภทต่างๆ โดยที่พิจารณาการบริหารในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมายกระบวนการระบบย่อยและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนข่าวสารเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการบริหารประโยชน์จากการใช้วิธีการเชิงระบบ คือวิธีการนี้จะเป็นการประกันว่าการดำเนินงานจะดำเนินต่อไปตามขั้นตอนที่วางไว้โดยช่วยให้การทำงานตามระบบบรรลุตามเป้าหมายโดยใช้เวลาลงประมาณและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุดแบบจำลองระบบจะช่วยป้องกันการลงทุนที่ไม่จำเป็นได้มาก แนวคิดวิธีการเชิงระบบเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทในการสร้างสรรค์งานและแก้ปัญหาในองค์กรได้เป็นอย่างดีและมีการพัฒนาวิธีการคิดนี้ในการแก้ปัญหาที่หลากหลายแต่ขั้นตอนหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก

## 2. ระบบสารสนเทศ

### ความหมายของสารสนเทศ

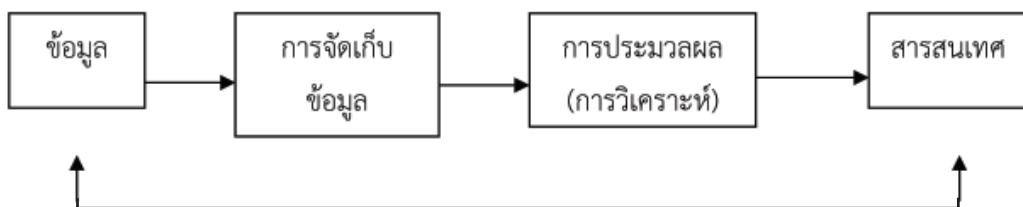
กรมสามัญศึกษา (2533: 13) สารสนเทศหรือข้อมูล (Information) คือ ข้อมูลซึ่งได้ถูกกระทำให้มีความสัมพันธ์หรือมีความหมายนำไปใช้ประโยชน์ได้เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537) สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ที่มีความเกี่ยวข้องกันมาจัดกระทำ หรือประเมินผล เพื่อให้มีความหมายหรือมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์การใช้

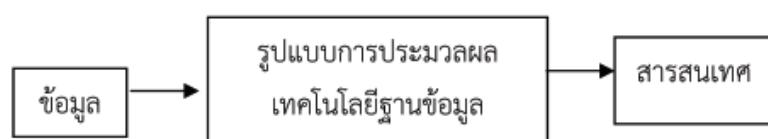
### องค์ประกอบของสารสนเทศ

กรมวิชาการ (2539: 20) ได้กล่าวถึงการจัดระบบสารสนเทศว่า มีองค์ประกอบ สำคัญ 4 ส่วน ดังแผนภาพที่ 2.2

**แผนภาพที่ 2.2** แสดงองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

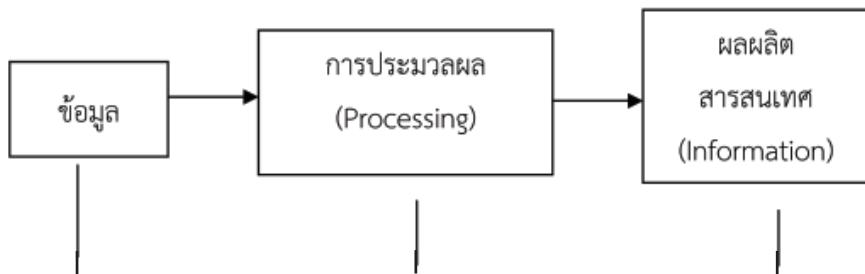


กรมสามัญศึกษา (2538: 21) ได้กล่าวถึงการจัดระบบสารสนเทศว่า สามารถย่อยออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน



สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537) ให้ความหมายสารสนเทศว่า การจัดระบบสารสนเทศมีองค์ประกอบ 3 ส่วนดังนี้





Emery (1969: 36) เสนอองค์ประกอบในกระบวนการจัดการทำสารสนเทศ 8 ขั้นตอน ได้แก่

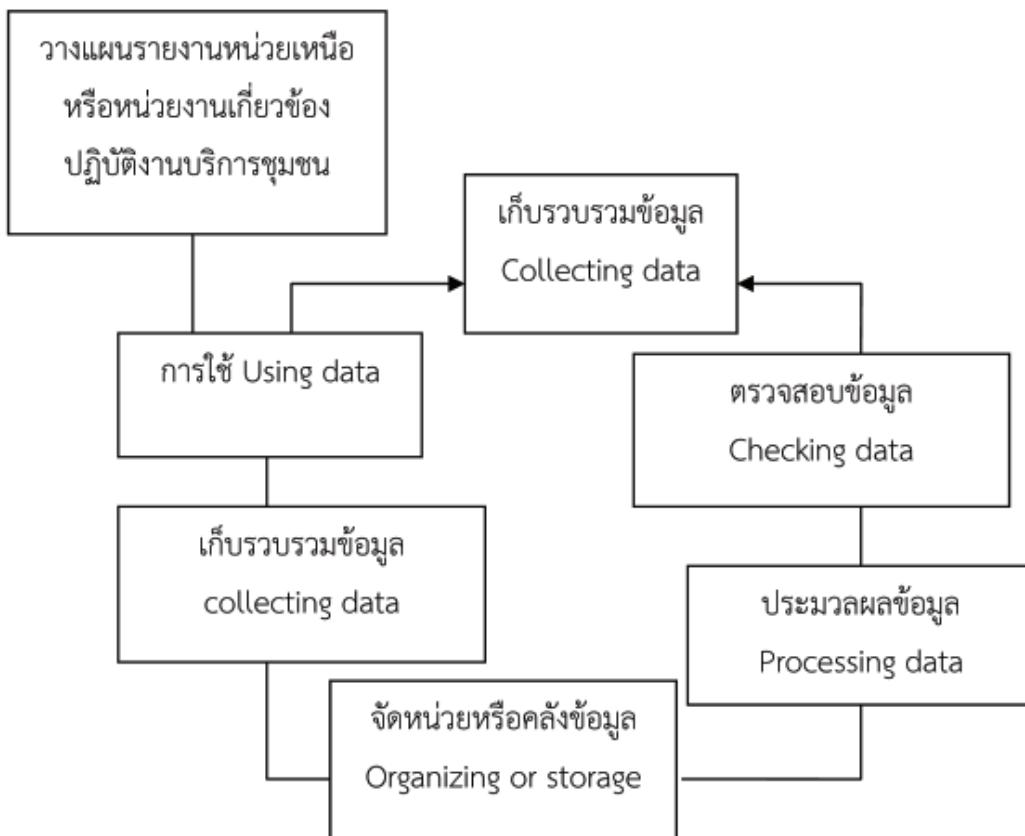
- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) การจำแนกข้อมูลและกำหนดดัชนีข้อมูล
- 3) การสรุปข้อมูลให้กะทัดรัด
- 4) การเก็บรักษาข้อมูล
- 5) การบริหารข้อมูล
- 6) การประมวลผลข้อมูล
- 7) การส่งผ่านข้อมูล
- 8) การแสดงผลข้อมูล

#### การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานในสถานศึกษา

ข้อมูลสารสนเทศที่ได้มานั้นสามารถนำมาใช้วางแผนประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังขั้นตอนที่แสดงในแผนภาพที่ 2.3



### แผนภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการบริหารการจัดการระบบสารสนเทศทางการศึกษา



#### การบริหารระบบสารสนเทศของสถานศึกษา

- 1) การบริหารงานด้านวิชาการ
- 2) การบริหารงานด้านกิจกรรมนักเรียน
- 3) การบริหารงานธุรการ
- 4) การบริหารงานบริการ

### 3. การบูรณาการ

#### ความหมายของบูรณาการ

มีนักการศึกษาหลายคนให้ความหมายของคำว่า “บูรณาการ” ไว้ดังนี้

บูรณาการ หมายถึง การนำเอกสารสารศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดหลักสูตรแบบบูรณาการ (Integrated Curriculum) คือหลักสูตรที่นำเอาเนื้อหาของวิชาต่างๆ มาหลอมรวมเข้าด้วยกันทำให้

เอกสารกันชน์ของแต่ละรายวิชาหมดไป เช่นเดียวกัน การเรียนการสอนที่ดำเนินการด้วยวิธีบูรณาการเราเรียกว่า การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (Integrated Instruction) คือเน้นที่องค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชาและเน้นที่การเรียนของผู้เรียนเป็นสำคัญยิ่งกว่าการบอกเนื้อหาของครุ (สุวิทย์มูลคำ และคณะ : 2543)

วัฒนา ระงับทุกชี (2542) ให้ความหมายของบูรณาการว่า การนำศาสตร์ต่างๆ มาผสมผสานกันเพื่อประโยชน์อย่างโดยย่างหนึ่ง

ชนาธิป พริกุล (2543) ได้ให้ความหมายของบูรณาการว่า การเชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ทุกชนิดที่บรรจุอยู่ในแผนของหลักสูตรเป็นการเชื่อมโยงแนวโนนระหว่างหัวข้อและเนื้อหาต่างๆ ที่เป็นความรู้ทั้ง 3 ด้านได้แก่ พุทธพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย การบูรณาการทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรู้ในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้ง การบูรณาการความรู้เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในยุคที่มีความรู้ข้อมูลข่าวสารมาก จึงเกิดเป็นหลักสูตรที่เรียกว่าหลักสูตรบูรณาการ (Integratedcurricula) ซึ่งพยายามสร้างหัวเรื่อง (Themes) ในโปรแกรมวิชาโดยนำความคิดหลักในวิชามาสัมพันธ์กันและสัมพันธ์กับวิชาอื่นด้วย

### **ลักษณะสำคัญของการบูรณาการ**

ผลการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ถ้าสามารถดำเนินได้อย่างสมบูรณ์แล้วก็ควรจะมีลักษณะโดยรวมดังต่อไปนี้ (ร่างบัวศรี : 2532)

1) เป็นการบูรณาการระหว่างความรู้และกระบวนการเรียนรู้เพาะในปัจจุบัน นี้ปริมาณของความรู้มีมากขึ้นเป็นทวีคูณรวมทั้งมีความ слับซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ การเรียนการสอนด้วยวิธีการเดิม อาทิ การบอกเล่า การบรรยาย และการท่องจำ อาจจะไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้เรียนควรจะเป็นผู้สำรวจความสนใจของตนเองว่าในองค์ความรู้หลายหลักนั้น อะไรคือสิ่งที่ตนเองสนใจอย่างแท้จริง ตนเองและความรู้เพื่อตอบสนองความสนใจเหล่านั้นได้อย่างไร เพียงใด ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่า กระบวนการเรียนการสอนลักษณะนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ไม่ใช่น้อย

2) เป็นการบูรณาการระหว่างพัฒนาการความรู้และพัฒนาการทางจิตใจนั้น คือให้ความสำคัญแก่จิตพิสัย คือเจตคติค่านิยมความสนใจ และสุนทรียภาพแก่ผู้เรียน ในการแสวงหาความรู้ด้วย ไม่ใช่นั่นแต่เพียงองค์ความรู้หรือพุทธพิสัยแต่เพียงอย่างเดียว อันที่จริงการทำให้ผู้เรียนเกิดความซาบซึ้งขึ้นเสียก่อนที่จะได้ลงมือศึกษานั้น นับได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งสำหรับจุฬาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นทั้งแก่ผู้สอนและผู้เรียน



3) บูรณาการระหว่างความรู้และการกระทำ ในข้อนี้ก็มีนัยแห่งความสำคัญ และความสัมพันธ์ เช่นเดียวกับที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้อสองเพียงแต่เปลี่ยนจิตพิสัยเป็น ทักษะพิสัยเท่านั้น

4) บูรณาการระหว่างสิ่งที่เรียนในโรงเรียนกับสิ่งที่เป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ของผู้เรียนคือ การตระหนักถึงความสำคัญแห่งคุณภาพชีวิตของผู้เรียนว่าเมื่อได้ผ่านกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรแล้ว สิ่งที่เรียนที่สอนในห้องเรียนจะต้องมีความหมาย และมีคุณค่าต่อชีวิตของผู้เรียนอย่างแท้จริง

5) บูรณาการระหว่างวิชาต่างๆเพื่อให้เกิดความรู้เจตคติและการกระทำที่ เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริงตอบสนองต่อคุณค่า ในการดำรงชีวิตของผู้เรียนแต่ละคน การบูรณาการความรู้ของวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อ ตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตอบปัญหาที่ผู้เรียนสนใจจริงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ควรจะ กระทำในขั้นตอนของบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง

### ทำไม่ต้องบูรณาการ

เนื่องจากวิถีชีวิตจริงของคนเรามีเรื่องราวต่างๆ ที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นเรื่องๆ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนจึงควรมีลักษณะ เป็นบูรณาการ ดังเหตุผลสนับสนุนการบูรณาการ ดังนี้ (สุวิทย์ มูลคำและคณะ : 2542)

1) ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นและเรียนรู้อย่างมีความหมายเมื่อมีการบูรณาการ เข้ากับชีวิตจริงโดยการเรียนรู้ในสิ่งที่ใกล้ตัวแล้วขยายกว้างไกลตัวออกไป

2) การขยายตัวของความรู้ในปัจจุบัน ขยายไปอย่างรวดเร็วมากมีเรื่องใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมาก many จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกสาระที่สำคัญและจำเป็นให้ผู้เรียนในเวลาที่มีเท่าเดิม

3) ไม่มีหลักสูตรวิชาใดเพียงวิชาเดียวที่สำคัญรูป และสามารถนำไปใช้ แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงได้

4) เนื้อหาวิชาต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันหรือเกี่ยวข้องกันควรนำมาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ผู้เรียนรู้อย่างมีความหมาย ลดความซ้ำซ้อนเชิงเนื้อหาวิชา ลดเวลา แบ่งเบาภาระ ของครุผู้สอน

5) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถและทักษะที่ หลากหลาย

### ประเภทของการบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอน

การบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอนแบ่งได้เป็นสองแบบ (UNESCO - UNEP 1994, อ้างถึงใน สุวิทย์มูลคำและคณะอื่นๆ: 2542)



### 1) การบูรณาการแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

เป็นการสร้างหัวเรื่อง (Theme) ขึ้นมา แล้วนำเนื้อหาจากวิชาต่างๆ มาอยู่สัมพันธ์กับหัวเรื่องนั้น ซึ่งบางครั้งก็อาจเรียกวิธีบูรณาการแบบนี้ได้ว่า สหวิทยาการ แบบมีหัวข้อ (Thematic Interdisciplinary Studies) หรือบูรณาการที่เน้นการนำไปใช้เป็นหลัก (Application - First Approach)

การกำหนดหัวเรื่อง (Theme) ได้แก่ การสร้างหัวเรื่องโดยมีหลักในการกำหนดหัวเรื่องดังนี้

- 1) เป็นเรื่องที่ผู้เรียนสนใจ และมีโอกาสได้เลือกเรียน
- 2) เป็นเรื่องที่สามารถโยงความสัมพันธ์ได้หลายวิชาหรือหลายกลุ่ม

ประสบการณ์

3) เป็นเรื่องที่นักเรียนมีประสบการณ์เดิมอยู่แล้วและสอดคล้องกับชีวิตจริง และมีความหมายต่อผู้เรียน

4) เป็นเรื่องที่มีแหล่งความรู้ให้ผู้เรียนนรู้ได้ศึกษาค้นคิดอย่างหลากหลาย และเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับท้องถิ่นกับความรู้ที่เป็นสากล

5) เป็นเรื่องที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เรียนและส่งเสริม การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน การตั้งชื่อต้องทันสมัย และน่าสนใจ ย้ำยุทธ์ให้ผู้เรียนอยากรู้ อยากรู้เรียน

### 2) การบูรณาการแบบพหuvิทยาการ (Multidisciplinary)

เป็นการนำเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สอดแทรก (Infusion) ไว้ในวิชาต่างๆ หรือบูรณาการเน้นเนื้อหาของวิชาเป็นแกน แล้วนำสิ่งที่ต้องการให้เกิดแก่ ผู้เรียนไปสอดแทรกในวิชาแกนดังกล่าว ซึ่งบางครั้งเราก็อาจจะเรียกวิธีบูรณาการแบบนี้ได้ว่า การบูรณาการที่เน้นเนื้อหารายวิชาเป็นหลัก (Discipline First Approach)

กรมวิชาการได้แบ่งการบูรณาการหลักสูตรและการสอนเป็น 4 แบบดังนี้

#### 1) การบูรณาการแบบผู้สอนคนเดียว

ครูสามารถจัดการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ต่างๆ กับ หัวเรื่องที่สอดคล้องกับชีวิตจริง หรือสาระที่กำหนดขึ้นมา เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม น้ำ เป็นต้น ครูผู้สอนสามารถเชื่อมโยงสาระ และกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ เช่น การอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ต่างๆ ทำให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะ และกระบวนการเรียนรู้ไป alongside ความรู้ความจริงจากหัวข้อเรื่องที่กำหนด

#### 2) การบูรณาการแบบคู่ชานาน

มีครูผู้สอนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จัดการสอนโดยอาจยึดหัวข้อเกี่ยวกับ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง และบูรณาการเชื่อมโยงแบบคู่ชานาน เช่น ครูผู้สอนคนหนึ่งสอน

วิทยาศาสตร์เรื่องเงา ครุผู้สอนอีกคนอาจสอนคณิตศาสตร์เรื่องการวัดระยะทาง โดยการวัดเงา คิดคำนวนในเรื่องเงา ในช่วงเวลาต่างๆ จัดการทำกราฟของเงาในระยะต่างๆ หรืออีกคนหนึ่งอาจให้ ผู้เรียนรู้คิลปะเรื่องเทคนิคการวัดรูปที่มีเงา

### 3) การบูรณาการแบบสหวิทยาการ

การบูรณาการในลักษณะนี้เนื้อหาจากหลายกลุ่มสาระมาเชื่อมโยง เพื่อจัดการเรียนรู้ซึ่งโดยทั่วไปผู้สอนมักจัดการเรียนการสอนแยกตามรายวิชา หรือกลุ่มวิชา แต่ในบางเรื่องครุผู้สอนจัดการเรียนการสอนร่วมกันในเรื่องเดียวกัน เช่น เรื่องวันสิ่งแวดล้อมของชาติ ครุผู้สอนวิชาภาษาไทยจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้ภาษาคำศัพท์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ผู้สอนวิทยาศาสตร์จัดกิจกรรมค้นคว้าเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ผู้สอนสังคมศึกษาให้ผู้เรียนค้นคว้าหรือทำกิจกรรมชุมชนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และครุผู้สอนสุขศึกษาอาจจัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ เป็นต้น

### 4) การบูรณาการแบบโครงการ

ครุผู้สอนสามารถจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการเป็นโครงการ โดยผู้เรียนและครุผู้สอน ร่วมกันสร้างสรรค์โครงการขึ้น โดยใช้เวลาการเรียนต่อเนื่องกันในหลายชั่วโมงด้วยการนำเอาจำนวนชั่วโมงของวิชาต่างๆ ที่ครุผู้สอนเคยสอนแยกกันในลักษณะของการสอนเป็นทีม ในกรณีที่ต้องการเน้นทักษะบางเรื่องเป็นพิเศษครุผู้สอนสามารถแยกการสอนได้ เช่น กิจกรรมเข้าค่ายดันตรี กิจกรรมเข้าค่ายภาษาอังกฤษ กิจกรรมเข้าค่ายคิลปะ เป็นต้น

## 4. มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

### ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มการประเมินบริบทเพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงานและรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าว จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข (สุวิมล ว่องวานิช 2548 : 26)

การวางแผนงานหรือโครงการโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการจำเป็นในระดับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่างๆ และหาแนวทางปรับความต้องการจำเป็น ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติและปัญหาอื่นๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะโครงการด้านบริการสังคม การละเลยต่อความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นเหตุให้โครงการนั้นขาดความร่วมมือและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือให้บริการไม่ตรงกับความต้องการจำเป็น หรือไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายทำให้เกิดความล่าช้าหรือสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์

(นิศา ชูโต 2536, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548: 27) ในบริบทของโรงเรียน การวิจัย การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถระบุสิ่งที่จำเป็นของผู้เรียนซึ่งนำมาใช้ในการพัฒนาออกแบบการจัดการเรียนการสอน ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของผู้เรียน ระบุจุดอ่อนที่ครูควรได้รับการพัฒนา ซึ่งทิศทางที่โรงเรียนต้องการพัฒนาในอนาคต และยังใช้ประโยชน์ในการรายงานทางวิธีการพัฒนาผู้เรียนที่คาดว่าจะส่งผลกระทบตามมาที่เหมาะสมมากที่สุดการจัดทำข้อมูลสารสนเทศถือว่ามีความสำคัญต่อการวางแผนและการพัฒนาองค์กร การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดระดับความ สำเร็จที่มุ่งหวังและกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการ ทำงานนอกจากนี้ยังสามารถชี้จุดบกพร่อง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนด แนวทางการแก้ไขการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ขาด ไม่ได้ในการวางแผนและพัฒนางานและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่มวางแผนงาน ระหว่างการปฏิบัติงานหรือหลังสิ้นสุดการทำงานออกจากนี้ สุวิมล ว่องวานิช ยังกล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่าช่วยระบุปัญหาที่เป็นปัญหาที่แท้จริง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงจุด เป็นไปตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และ / หรือองค์กรนอกจากนี้ ในการของบประมาณสนับสนุนโครงการจากแหล่งเงินทุนต่างๆ หากมีการใช้เทคนิคการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นช่วยในการสำรวจปัญหาหรือ ความต้องการของหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องก่อนจะทำให้โครงการและ/หรือองค์กรได้รับ ความเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการสนับสนุน (สุวิมล ว่องวานิช 2548 : 28) ซึ่งสุวิมล ว่องวานิช ยังกล่าวถึงการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญ สำหรับการวางแผนระบบควบคุมเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประการแรก การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือบริหารที่มี ประสิทธิภาพทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมา อย่างแท้จริง

ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อน ภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงานข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน กำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นและสนองความต้องการ ขององค์กรกล่าวได้ว่านักวิชาการได้ข้อมูลจากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการ กำหนดนโยบายใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุก ขั้นตอนใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กรและ ระหว่างองค์กรนอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังสามารถใช้ เป็นหลักเกี่ยบในการดำเนินงานนำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มี

ความชัดเจนและมั่นใจได้ว่าตั้งแต่ประسังค์ตั้งกล่าวสอนคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริงประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในประเด็น นี้สามารถขยายความให้ชัดเจนขึ้นว่าการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะให้คำตอบแก่นักคลหัวไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รองรับการตัดสินใจเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาองค์กรเป็นการป้องกันปัญหาการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้ ข้อมูลที่ชี้ความต้องการและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเป็นกระباءป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมืองในการวางแผนการดำเนินงานในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายและเป็นการป้องกันการตัดสินใจทางการเมืองได้ว่าเป็นไปอย่างโปร่งใสยุติธรรม

ประการที่สาม การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนแรกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน และพัฒนาโครงการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากผลการวิจัยซึ่งแสดงความต้องการจำเป็นของลูกค้า และ/หรือองค์กรขั้นตอนระหว่างการดำเนินงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดและขั้นตอนสุดท้าย การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ช่วยระดับให้เกิดผลกระทบจากโครงการทำให้การพัฒนาการศึกษาได้รับการชี้แนวทางจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ทำให้สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง (Gilmore and Campbell 1996, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวนิช, 2548 : 30)

สรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีประโยชน์ในการวางแผนที่มีโอกาสเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่หวังเป็นข้อมูล ที่ใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งในการวางแผนกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินความต้องการจำเป็น ยังเป็นประโยชน์ในบริบทของการศึกษาที่มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียน เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับครูผู้สอน ในการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ทำความรู้จักผู้เรียนที่ตนเองรับผิดชอบ ได้อีกด้วย

### ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักประเมินทางการศึกษา หรือทางสังคมให้หมายความหมายของคำว่า ความต้องการจำเป็น (Needs) ไว้หลากหลายที่สำคัญมีดังนี้



Kaufmanand English (1992, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548 : 36) กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนา จะให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

Stuffelbeam and others (1985, อ้างถึงในปานจันทร์ โพทอง, 2542 : 18-19) ให้นิยามสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึง สิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือ ก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนองโดยให้ความหมายความต้องการจำเป็นตาม มุมมอง (View) 4 ด้านดังนี้

1) มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy view) ความต้องการจำเป็น หมายถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำการหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)

2) มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic view) ความต้องการจำเป็น หมายถึงความปรารถนาความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิง ที่เชื่อถือได้

3) มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic view) ความต้องการจำเป็นหมายถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็น ว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานและทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4) มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic view) ความต้องการจำเป็นหมายถึง สิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่ามีความบกพร่องหรือขาดหายไป (Deficiency of absence) และ พิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดหายไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหาย (Harmful) ต่อหน่วยงาน

Witkin (1984, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548 : 36) นิยามความต้องการจำเป็น ไว้ว่าเป็นความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Whatis) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (Whatshouldbe)

Witkin and Alschuld (1995, อ้างถึงในพรัตน์ ศรีรุณ 2542 : 8) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นคือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรจะเป็น

Mckillip (1995, อ้างถึงในกนกอมจิตต์ ขุททะกะพันธ์ 2546 : 27) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือการตัดสินคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และพยายามในการแก้ปัญหา 4 ประการดังนี้

- 1) ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่าแตกต่างกันแต่ละบุคคล
- 2) ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มไดกกลุ่มหนึ่ง
- 3) ความต้องการจำเป็นอยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
- 4) ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

ทิพวรรณ ประเสริฐอําไพสกุล (2544 :14) กล่าวว่าความต้องการจำเป็นเป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวังซึ่งผลการประเมินความต้องการจำเป็นจะชี้สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล

จากความหมายของความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

### ประเภทของความต้องการจำเป็น

การกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามความต้องการจำเป็น มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็นเช่น สุวิมล ว่องวานิช (2548, 41-42) ได้กล่าวถึงประเภทของการนิยามความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

1) การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) หมายถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงนี้สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นแต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใดจึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สองกำหนดความต้องการจำเป็นลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้ เช่น มุมมองของ ศริฟเวน (Scriven) แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นความต้องการหรือไม่ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับ หากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนองนิยามนี้ ศริฟเวนเรียกว่า Performance needs

2) การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) ศริฟเวน (Scriven) ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการจำเป็นไม่ต้องกำหนดในลักษณะของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นและเป็นประโยชน์ ซึ่งต้องเสริมในส่วนที่ขาดหายไป ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ความต้องการจำเป็นตามนิยามนี้ จดอยู่ในกลุ่มของนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) หมายความว่าสิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิดหรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาวะที่ไม่พึงประสงค์นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหานี้ ศริฟเวน เรียกว่า Treatmentneeds

ประเภทความต้องการจำเป็นมีนักวิชาการ นักประเมินได้จัดประเภทความต้องการจำเป็นไว้หลากหลายที่สำคัญมีดังนี้

Bradshaw (1972, Mckillip 1987, อ้างถึงในพรัตน์ ศรีรุณ 2542 : 9) จำแนกความต้องการจำเป็นตามความคาดหวัง 4 ประเภทสรุปได้ดังนี้

1) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังไว้นั้นได้รับการกำหนดหรือสร้างเกณฑ์จากประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ความต้องการจำเป็นประเภทนี้ มีประโยชน์ในการดำเนินการวางแผนในด้านที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้นมาก่อน หรือมีประสบการณ์เพียงเล็กน้อย แต่กลุ่มเป้าหมายอาจไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เนื่องจากเป็นความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

2) ความต้องการจำเป็นที่เกิดจากความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีผลผลิตหรือผลงานของตน อาทิความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมการพัฒนาทีมงาน

3) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังนั้นเป็นความต้องการของผู้รับบริการ อาทิ จำนวนผู้สมัครเข้าเรียนในสถานศึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านงบประมาณและการกำหนดแผนงานขององค์กร

4) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของการได้รับบริการของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่างกัน

Witkin (1984, 1994, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548 : 51) จำแนกความต้องการจำเป็นตามองค์กรผู้รับและผู้ให้บริการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service receivers) หรือลูกค้าในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงาน ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและความต้องการจำเป็นระดับตertiary needs เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ปัญหา (Resources solution) ซึ่งช่วยในการดำเนินงานของหน่วยงานในบรรดาความต้องการจำเป็นทั้งหมดวิทคินเห็นว่า ความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดคือความต้องการจำเป็น เป็นระดับปฐมภูมิเนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องรับใช้

Witkin and Alschuld (1995, อ้างถึงในปานจันทร์ โพหง 2542 : 19) แบ่งประเภทของความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 (Primary) ความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service receivers) เช่นนักเรียนลูกค้าคนไข้ผู้ใช้ข้อมูลพนักงานเป็นต้น

ระดับที่ 2 (Secondary) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและกำหนดนโยบาย (Service providers and policy makers) เช่น ครู ผู้ปกครอง บรรณาธิการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ

ระดับที่ 3 (Tertiary) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรหรือวิธีแก้ปัญหา (Resources or Solutions) เช่น อาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวก วัสดุเทคโนโลยี การขนส่งเงินเดือน และผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

Kaufman, Rojas and Mayer (1993, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548 : 49) ได้จำแนกความจำเป็นใหม่ตามแนวคิดเชิงระบบ ได้เป็น 4 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (Input needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution needs) ตามความคิดของคอฟแมน, โรเจอร์และเมเยอร์ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ ถือเป็นความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi needs) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ความต้องการจำเป็นนี้ต้องมีการจำแนกเป็น (1) ความต้องการจำเป็นระดับจุลภาคเน้นการวัดผลผลิต (2) ความต้องการจำเป็นระดับมหาดเน้นการผลิตผลและ (3) ความต้องการจำเป็นระดับเมกะเน้นการวัดผลลัพธ์ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ด้านผลผลิต (Product gap) ผลิตผล (Output gap) และผลลัพธ์ (Outcome gap) ตามลำดับ

2) ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi needs) ความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น ต้องการจำเป็นด้านกระบวนการและปัจจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นด้านกระบวนการ (Process gap) และ ด้านปัจจัย (Input gap)

ถนนอมริต์ ขุททางภพันธ์ (2546 : 27-28) ได้สรุปประเภทของความต้องการจำเป็นโดยใช้หลักการจัดประเภทตามคุณลักษณะดังนี้

1) ระดับความต้องการจำเป็นได้แก่ ความต้องการจำเป็นของสังคม (Meganeeds, Social needs) ความต้องการจำเป็นขององค์การ (Macro needs, Organizational needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่มนบุคคล (Group needs) ความต้องการจำเป็นของบุคคล (Micro needs, Personal needs) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ (Quasi needs) (Kaufman and Watkins 1997 ; Muir and others 1998)

2) สิ่งที่ถูกประเมิน ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcomeneeds) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต (Output needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต และความต้องการ (Product needs, Input needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution needs) (Kaufman and Watkins, 1997 ; Kaufman and others 1997 ; Muir and others, 1998)

3) เจ้าของความต้องการจำเป็นแบ่งเป็น 3 ระดับคือความต้องการจำเป็นปฐมภูมิ (Primary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการความต้องการจำเป็นทุติยภูมิ (Secondary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการความต้องการจำเป็นตertiary needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร (Resources) และการแก้ไขปัญหา (Witkins 1994)

สุวิมล ว่องวนิช (2548 : 53) ได้แบ่งจำแนกความต้องการจำเป็นตามช่วงเวลา ที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ current needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบัน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน (2) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างเพื่อเตรียมการรับมือหรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากำลังคนระดับชั้งฝีมือเพื่อสร้างชีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้สุวิมล ว่องวนิช ยังแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นตามขอบเขตการวิจัยดังนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) มีกิจกรรมต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (Needs identification) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs analysis) และการกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (Needs solution)

จากการศึกษาประเภทของความต้องการจำเป็น พบร่วม มีการแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นไว้หลากหลายชื่อนอยู่กับความต้องการของผู้วิจัยว่า ต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัยการเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการประเมินความต้องการจำเป็นครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นตามนิยาม ความแตกต่างและความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการระดับทุติยภูมิ

### ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักประเมินทางการศึกษาให้นิยามความหมายของคำว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ไว้หลากหลายที่สำคัญมีดังนี้

Kaufman, Rojas and Mayer (1993, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวนิช 2548 : 60-61) กล่าวว่าการประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อระบุ ช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่期盼จะให้เกิดแล้วจัดลำดับความสำคัญที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้

ทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ต้องเติมหรือขัดออก ตามความคิดนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลทั้งตัวความต้องการจำเป็นและวิธีการแก้ไข หรือขัดปัญหาหรือสนองความต้องการ

วิทคิน, แมคคิลลิป (Witkin 1984, Mckillip 1987, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวนิช 2548: 60) ได้นิยามการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น และเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข และวิทคินยังเสนอให้นำวิธีการวิจัยเชิงอนาคตมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้การวางแผนงานขององค์กรมีลักษณะเป็นเชิงรุกมากขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดความต้องการจำเป็นที่คาดว่าจะเป็นแนวโน้มหรือเกิดขึ้นในอนาคตเห็นจากการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นแล้วยังมีการกำหนดว่า ประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วย อันเป็นที่มาของแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) ที่มีการกำหนดความต้องการจำเป็น นักวิชาการมีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการจำเป็น

Kaufman (1981, อ้างถึงในพัชรี ขันอาสาวะ 2544 : 36) นิยามไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เป็นการวิเคราะห์สารสนเทศอย่างเป็นระบบที่แสดงหลักฐานให้ทราบถึงความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Current results) และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Desired result) รวมถึงการจัดเรียงลำดับความสำคัญของช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ตลอดจนคัดเลือกความต้องการจำเป็นมาใช้เพื่อแก้ปัญหา

Witkin and Altschuld (1995, อ้างถึงในมยุรีย์ เขียวฉะอ่อน 2541 : 10) กล่าวว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ต้องการหรือสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ที่มีระบบจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Setting priorities) อันเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเนื่องจากการจัดกิจกรรมหรือพัฒนาโครงการต่างๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญหากทราบภายหลังว่า จุดมุ่งหมายของโครงการที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสูญเปล่าทั้งเวลาและทรัพยากร เพราะผลที่ได้ไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ปัญหาให้ได้ขึ้น

Gilmore and Campbell (1996, อ้างถึงในปานจันทร์ โพทอง, 2542 : 18) ได้ให้ความหมายการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ไว้ว่าเป็น

กระบวนการหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงใน (What is) กับสภาพที่มุ่งหวัง (What should be) และซ่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการที่สะท้อนมาจากสภาพปัจจุหะและความต้องการแก้ปัจจุหะซึ่งต้องมีการจัดเรียงความสำคัญของปัจจุหะด้วย

นอกจากนี้ Reviere and others (1996, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช 2548 : 63) ให้ความหมายว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบสำหรับการคัดเลือกหรือวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการเป็นขั้นตอน ผลการประเมินใช้ได้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบ บนฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์และเน้นที่ผลลัพธ์

ปฏิญญา โภคลสริพจน์ (2547 : 8) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัจจุหะหรือกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานเพื่อพัฒนาที่ถูกทาง โดยดำเนินการรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคลที่มุ่งประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัจจุหะหรือความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับผลที่ควรจะเป็นและทำการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเป็นแนวทางในการแก้ปัจจุหะต่อไป

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดความแตกต่างหรือผลลัพธ์ (Outcome gaps) ระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและนำมายัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงมาใช้เพื่อแก้ปัจจุหะต่อไป

### ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขัดปัจจุหะที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ที่สำคัญมีดังนี้

Witkin and Altschuld (1995, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช 2531 ทิพวรรณ ประเสริฐอําไพสกุล 2544: 16) กล่าวว่าการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) โดยมีขั้นตอนประกอบด้วยการระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis) และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เพื่อรับสุสั�ท้ายว่าความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดคืออะไรซึ่ง Witkin and Altschuld (1995, อ้างถึงในปฏิญญา โภคลสริพจน์ 2547 : 9) แบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นได้ 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ระยะก่อนการประเมินเป็นขั้นตอนการสำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวมสิ่งที่ตระหนักว่า

เป็นปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติตามในปัจจุบันแล้วกำหนดขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่จะพัฒนากำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้งกำหนดข้อมูลที่มีอยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่มุ่งประเมินและทำการกำหนดข้อมูลที่รวมรวมแหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยะนี้คือแผนการปฏิบัติตามเบื้องต้นของการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในระยะการประเมินและระยะหลังประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมิน (Assessment) ระยะการประเมินเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามที่กำหนดในแผนการปฏิบัติตามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในระดับเบื้องต้น รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นใน 3 ระดับคือระดับที่ 1 ระดับปฐมภูมิหรือผู้รับบริการ เช่น นักเรียนลูกค้าคนไข้ ระดับที่ 2 ระดับทุติยภูมิหรือผู้ให้บริการ เช่นครุครุครอบครัวแพทย์บранารักษ์ ระดับที่ 3 ระดับตติยภูมิหรือทรัพยากรและแนวทางการแก้ปัญหา เช่น วัสดุอุปกรณ์ขนาดของห้องเรียน เวลา เงินสนับสนุน และทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ประกอบด้วยความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้กับสาเหตุของความต้องการจำเป็นนั้น ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยะนี้ คือ เกณฑ์หรือแนวทางสำหรับดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญ

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (Post assessment) ระยะหลังการประเมินเป็นขั้นตอนของการนำผลประเมินในระยะที่ 2 ไปใช้ประโยชน์โดยจัดเรียนลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้และนำเสนอผลการปฏิบัติตาม ทำการประเมินการประเมินความต้องการจำเป็นและนำเสนอรายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยะนี้คือแผนการปฏิบัติตามรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น ข้อสรุปที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อสรุปปากเปล่า

ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช 2531; ศิริชัย กัญจนวารี และคณะ 2541, อ้างถึงในมยรี เขียวฉะอ่อน 2541 : 11)

1) กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นให้ชัดเจนโดยขั้นตอนต่างๆ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

2) ออกแบบประเมินความต้องการจำเป็นโดยทำการกำหนดรายการที่จะศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษาขอบเขตเนื้อหาของความต้องการจำเป็นที่จะประเมินและชนิดของความต้องการจำเป็นที่ต้องการจำแนกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

และตรงเป้าหมายจะนำไปสู่การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการรายงานผลที่ดี ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจารย์ถึงการจัดการเรื่องการสำรวจการสัมภาษณ์ และการจัดลำดับ

3) ประเมินความต้องการจำเป็นโดยการหาความแตกต่างระหว่างสถานะที่เป็นเป้าหมายกับสถานะที่เป็นจริงจากนั้นจึงศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นปัญหา

4) จัดลำดับความต้องการจำเป็นหรือการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งควรทำในรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุด โดยการวางขั้นตอนเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถใช้ในการวางแผนปฏิบัติการได้

5) การรายงานผลและการใช้ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไขทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือการวางแผนโครงการต่างๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ การใช้ผลเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาการกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดผลสัมฤทธิ์หรือการยกระดับมาตรฐานและการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคือการนำผลที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์ วิทคิน แนะนำว่าการใช้ประโยชน์จากการศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่จำกัดคือสามารถส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารได้เหมาะสมในช่วงเวลาที่มีอยู่

นักประเมิน นักวิชาการได้แสดงทัศนะของการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และหลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน (สุวิมล ว่องวานิช 2548 : 81-83) ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาที่มุ่งหวัง (What should be)
- 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
- 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น
- 4) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

### 5) การศึกษากำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ (4)

นอกจากนี้ สุวิมล วงศ์วนิช (2548 : 105) ยังได้สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจากนักวิชาการด้านการประเมินไว้โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรกเป็นระยะก่อนการประเมิน ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิดกำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน ความต้องการจำเป็น และขั้นการออกแบบการประเมินเกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภทของข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ระยะที่สองเป็นระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบกำหนดแนวทางการแก้ไขขัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น ในขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้ แนวคิดของ วิทคิน และอัลล์ชูด จะแตกต่างจากแนวคิดอื่น ตรงที่มีการนำเสนอให้มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มิได้หยุดแค่ขั้นการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอนการดำเนินงาน เหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายกรอบการวิจัยประเมิน ความต้องการจำเป็นเทคนิคิวธีการประเมินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นและที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้ายมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

#### การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบุคลากร ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้

ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็น มาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวนิช 2548 : 263) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่แท้จริง ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการ ด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด (Bosin 1992, อ้างถึงใน พัชรี ขันอาสาฯ 2544 : 38-39)

วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะแตกต่างกัน ออกไปแต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) ซึ่งสูตรในการคำนวณคือ

$$(PNI_{Modified}) = \frac{(I-D)}{D}$$

โดยการหาค่าผลต่างของ  $(I-D)$  หารด้วยค่า  $(D)$  เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวนิช 2548 : 279) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ ( $PNI_{Modified}$ ) มีข้อดีคือ คำนวณง่ายให้ข้อสรุปที่ดีและเมื่อกำหนนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval scale ที่ไม่ค่อยเหมาะสมและเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังผลต่างที่มีค่าเท่ากัน ในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ (คmc วงศ์รักษा 2540, อ้างถึงใน พัชรี ขันอาสาฯ 2544 : 39)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับครุ

อนันต์ วงศ์รักษ์ (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็น เกี่ยวกับการนิเทศการสอนของครุคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาเขตกการศึกษา 12 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการสอนของครุคณิตศาสตร์เทคนิค และเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามและแบบทดสอบ ผลการวิจัย พบว่า ครุในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับปานกลางในด้านหลักสูตรและการวัดผล ประเมินผลระดับน้อยในด้านเนื้อหาวิชา วิธีสอนเทคนิคการสอนและสื่อการเรียน โรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับปานกลางในด้านหลักสูตร ระดับน้อยในด้าน

เนื้อหาวิชา วิธีสอนเทคนิคการสอนและการวัดผลประเมินผลและน้อยที่สุดด้านสื่อการเรียน โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อยในด้านหลักสูตร ระดับน้อยในด้าน เนื้อหาวิชา วิธีสอนเทคนิคการสอนและการวัดผลประเมินผลและน้อยที่สุดด้านสื่อการเรียน

วัชระ ชานุตะโร (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนา ตนเองของครูผู้สอนผลศึกษาระดับประถมศึกษาเบื้องต้น ศึกษา 6 เทคนิคและวิธีที่ใช้ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) แบบวัดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัย ปรากฏว่าความต้องการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนผลศึกษาในด้านบุคลิกภาพด้านความรู้ และทักษะในหลักสูตรเนื้อหาด้านสมรรถภาพในการเรียนการสอนด้านสื่อการสอนและ ด้านการวัดผลและประเมินผลอยู่ในระดับมาก ความต้องการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน ผลศึกษาจะระดับประถมศึกษาระหว่างครูที่มีคุณวุฒิและไม่มีคุณวุฒิผลศึกษาไม่แตกต่างกัน

มยุรีย์ เขียวฉะอ่อน (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาประเมินความต้องการจำเป็น ด้านทักษะพื้นฐานของครูอนุบาลโดยใช้การคิดวิเคราะห์งานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ กระบวนการวิเคราะห์งานในการศึกษาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับครูอนุบาลเทคนิค / เครื่องมือที่ใช้ได้แก่เทคนิคการวิเคราะห์งาน ผลการวิจัย พบว่า ภาระงานที่สำคัญของครู อนุบาลมี 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มงานวิชาการและธุรการ 2) กลุ่มงานส่งเสริมการเรียน การสอนส่วนคุณสมบัติของครูผู้สอนอนุบาลมี 3 ประการ คือ 1) คุณลักษณะที่จำเป็น 2) ความรู้ที่ควรมีและ 3) ทักษะและความสามารถ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับด้านทักษะและความ สามารถมากที่สุด

นพรัตน์ ศรีรุณ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ตนเองของครูผู้สอนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรความต้องการของห้องถีนในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ความต้องการของห้องถีนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ศรีสะเกษ เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสำรวจความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรตามความต้องการของห้องถีน ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการ ของห้องถีนอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลางในด้านหลักสูตรและ การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดความต้องการจำเป็นห้องถีน การกำหนดจุดประสงค์ หลักสูตรรายวิชาการกำหนดความเรียน และการใช้สื่อการสอนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับน้อย ในด้านการกำหนดเนื้อหา

## วิชาการกำหนดกิจกรรมการจัดทำแผนการสอนและคุณภาพการทดลองใช้และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

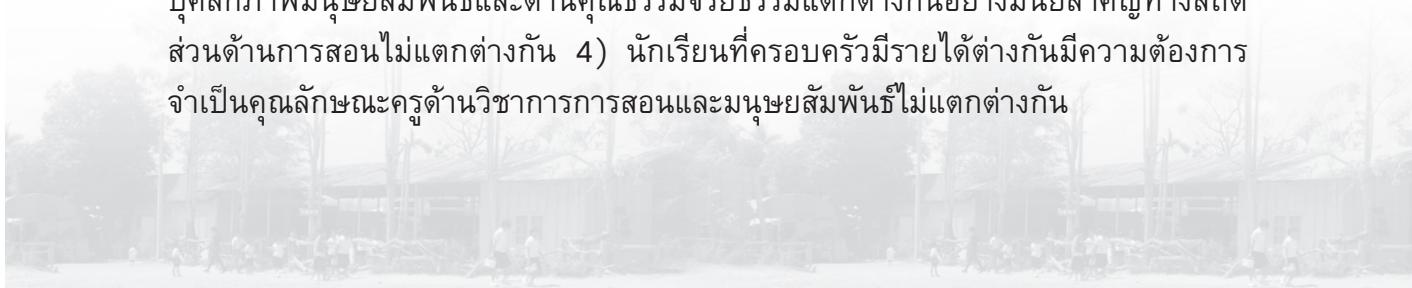
พัชรี ขันօาสะวะ (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) กำหนดตัวบ่งชี้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) พัฒนาเครื่องมือวัดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ที่จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมี 3 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ และ 3) ด้านผลที่เกิดกับผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ครูส่วนใหญ่มีความรู้อยู่ในระดับมาก ทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก พฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และผลที่เกิดกับผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง ครูที่สอนระดับอนุบาลมีค่าเฉลี่ยของคะแนนด้านพฤติกรรมสูงกว่าครูที่สอนในระดับประถมศึกษา และมัชยมศึกษาและพบว่าครูมีความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาในด้านพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและด้านผลที่เกิดกับผู้เรียนอย่างเร่งด่วนมากกว่าด้านความรู้และด้านทัศนคติ

มนัญญา งามแสง (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษากลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาทักษะในการประเมินภัยในสำหรับครูอนุบาล : การประเมินความต้องการจำเป็นสมบูรณ์แบบ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและพหุเทศกรณ์ศึกษา เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาทักษะในการประเมินภัยในสำหรับครูอนุบาล เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ศึกษาเอกสารสมภาษาชน์ สนทนา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและแบบสอบถาม ผลการวิจัย สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ครูอนุบาลมีความต้องการจำเป็นด้านการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน รองลงมา คือ การสร้างเครื่องมือด้านการวางแผนการประเมินและการเขียนรายงานการประเมิน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความต้องการจำเป็น ด้านทักษะการประเมินของครูอนุบาล คือ ความพร้อมของครูในด้านการประเมินภัยในประสบการณ์การได้รับคำปรึกษา 3) กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการประเมินที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การอบรมเชิงปฏิบัติและนำไปปฏิบัติจริงควบคู่กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน มีการนิเทศกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง

ปฏิญญา โภคลศิริพจน์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาการวิจัยและพัฒนากิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ

เพื่อพัฒนาภารกิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน และศึกษาผลการใช้กิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การสัมภาษณ์ และแบบประเมินผล ผลการวิจัย พบว่า 1) กิจกรรมการประเมินความต้องการจำเป็นมี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการทำงานที่มีอยู่เดิมด้านการเลือกประเด็นการศึกษา ด้านการวางแผนการทำงาน ด้านการดำเนินการทำโครงงานตามแผน ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และด้านการเขียนรายงานโครงงาน และการนำเสนอโครงงาน 2) เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นครั้งนี้มี 2 ประเภทคือเทคนิคการสำรวจ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต การตรวจสอบ การประเมินตนเองและการรายงานตนเอง และเทคนิคกระบวนการกลุ่ม ได้แก่ วิธีการสนทนากลุ่มกับนักเรียน ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ ครุผู้สอน นักเรียน 3) หลังการใช้กิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า นักเรียนมีการพัฒนาด้านทักษะการทำโครงงานสูงกว่าเดิม แต่ส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น และ 4) ครุและนักเรียนมีความพึงพอใจในกิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน

**นางนุช บุญตาปวน (2548 : บทคัดย่อ)** ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของครุตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครุตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของครุตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของครุตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร เทคนิค และเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 'แบบสอบถาม ผลการวิจัย' พบว่า 1) นักเรียนมีความคิดเห็นต่คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครุภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) นักเรียนมีความต้องการจำเป็น คุณลักษณะของครุด้านวิชาการการสอนบุคลิกภาพมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) นักเรียนที่มีระดับชั้นเรียนแตกต่างกัน มีความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของครุด้านการสอนบุคลิกภาพมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสอนไม่แตกต่างกัน 4) นักเรียนที่ครอบครัวมีรายได้ต่างกันมีความต้องการจำเป็นคุณลักษณะครุด้านวิชาการการสอนและมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน



มาจอรี่ แอน ชาร์ฟ่าท์ (Marjorie Ann Slee Foutz 1983, อ้างถึงในพรัตน์ ศรีสุณ, 2542 : 99) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของจำนวนปีที่ทำการสอน และความต้องการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับตนเองของครู พบว่า หัวใจประณีตศึกษาและมารยมศึกษาที่มีประสบการณ์สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าโดยมีความสัมพันธ์ตรงกับประสบการณ์จำนวนปีที่ทำการสอน ครูที่ประพฤติอยู่ในระดับนิยมและมีแรงจูงใจทำงานจะมีความต้องการพัฒนาตนเองและครูที่มีประสบการณ์การทำงานในการสอนระหว่าง 3-10 ปีและได้รับผลการกระทบจากการทำงานจะมีความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุด

เมเยนและคนอื่นๆ (Meyen and others 2003, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวนิช 2548: 506-507) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่พิการได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสำรวจจัดกลุ่มสนทนากลุ่มศึกษาเอกสาร ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นที่ได้ทั้งหมด 113 ประเด็นแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามระดับความสำคัญ อันได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นความจำเป็นที่มีความสำคัญระดับประเทศคร่าวมีการดำเนินอย่างเร่งด่วน กลุ่มที่ 2 เป็นความต้องการจำเป็นระดับประเทศแต่มีความสำคัญหรือมีความเร่งด่วนน้อยกว่ากลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 3 เป็นความต้องการจำเป็นระดับมลรัฐ และกลุ่มที่ 4 เป็นความต้องการจำเป็นระดับห้องถีน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างความต้องการจำเป็นในกลุ่มที่ 1 ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาครูผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต 4 ประเด็นได้แก่ การออกแบบหลักสูตรและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เรียนระดับมารยมศึกษาที่มีความพิการปานกลาง การประเมินผลการเรียนการสอนรูปแบบการเรียนร่วม และการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนระดับมารยมศึกษา

ปีเตอร์สัน และ ปีเตอร์สัน (Peterson and Peterson 2004, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวนิช 2548 : 508-509) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารด้วยแนวคิดพหุวิธี-กลุ่มตัวอย่างพหุเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 'แบบสอบถาม การพัฒนาความสำเร็จในอาชีพ และการยกตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญ ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก คือ คนที่มีความคงเส้นคงวา มีความซื่อสัตย์ และการสร้างความน่าเชื่อถือของกลุ่มผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารรุ่นใหม่ ตรงกัน สำหรับความต้องการจำเป็นในลำดับอื่นของหัวส่องกลุ่ม ยังคงเป็นประเด็นเดียวกันแต่ลำดับที่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับครู พบว่า การประเมินความต้องการจำเป็นส่วนมากเป็นความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับตัวครู โดยตรง วิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นส่วนใหญ่ใช้การวิจัยสำรวจหรือ

วิจัยบรรยายและหล่ายงานวิจัยใช้วิธีวิจัยแบบพหุวิธี (Multi Method) โดยมีทั้งการสำรวจด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์ใช้ข้อมูลทุติยภูมิการจัดกลุ่มชนทาง การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหาร ในครั้งนี้ทีมผู้วิจัยได้เสนอแนะให้โรงเรียนประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร PNI<sub>Modified</sub> ซึ่งมีข้อดีคือ คำนวณง่าย ให้ข้อสรุปที่ดี และเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจน

## 5. การมีส่วนร่วม

### ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (participation) เป็นผลจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องแรกของการที่มีคนมาร่วมกันได้ ควรจะต้องมีการตระหนักว่า ปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์กร (organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ (ยุพาร รูปงาม 2545 :5)

Erwin (อ้างอิงใน ยุพาร รูปงาม, 2545 :6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือกระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, สำนักงานสภากาชาดไทย และทบทวนมหาวิทยาลัย (2546 :114) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย พัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการรับประโภช์จากบริการ รวมทั้งมีส่วนในการควบคุม ประเมินผลโครงการต่างๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า มี 2 ลักษณะ คือ

1) การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหา ปัญหาการวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการการติดตามประเมินผล รวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ

2) การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการส่งเสริมสิทธิ และพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชน หรือชุมชน พัฒนาขึดความสามารถของตน ในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของ ชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการ และโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออก ซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาค เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

นิรันดร์ จงจิตเวศย์ (2527 :183) "ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งใน สถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย"

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546 :4) "ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม คือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วม การตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มีเชิงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้น ต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ"

ชิต นิลพานิช และกุลธน ธนาพงศ์ชรา (2532 : 350) "ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม ของประชาชนในการพัฒนาชนบท หมายถึงการที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามี ส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาชนบท ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือทุกขั้นตอนแล้วแต่เหตุการณ์จะเอื้ออำนวย"

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531 : 10) "ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึงการเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุก ขั้นตอนของโครงการหรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมในอำนาจ การตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนเข้าร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่า สิ่งที่ ผู้มีส่วนได้เสียต้องการที่สุดนั้นจะได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่า สิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริงและมั่นใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับ ประโยชน์เสมอหน้ากัน"



### ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

โภวิทย์ พวงงาม (2545 : 8) "ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชน  
ในการพัฒนา ควรจะมี 4 ขั้นตอนคือ

1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น  
กล่าวคือถ้าหากชาวชนบทยังไม่สามารถทราบถึงปัญหาและเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา  
ในท้องถิ่นของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นย่อม  
ไร้ประโยชน์ เพราะชาวชนบทจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงาน  
เหล่านั้น

2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรมเพื่อการวางแผนดำเนินงาน  
เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวชนบทรู้จักวิธีการคิดการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการนำเสนอ  
ปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการวางแผน

3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงานแม้ชาวชนบทส่วนใหญ่  
จะมีฐานะยากจนแต่ก็มีแรงงานของตนที่สามารถใช้เข้าร่วมได้การร่วมลงทุนและการปฏิบัติงาน  
จะทำให้ชาวชนบทสามารถคิดต้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเองทำให้ได้เรียนรู้การดำเนิน  
กิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงาน  
และประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้วชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่  
ทำไปนั้นได้รับผลดีได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างใด การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกัน  
ในโอกาสต่อไปจึงอาจประสบความยากลำบาก

นอกจากนี้ สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาพัฒนาฯ กระทรวง  
ศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษาและทบวงมหาวิทยาลัย (2545 : 116)  
ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการพัฒนา 5 ขั้น ดังนี้

1) ขั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในชุมชนตลอดจน  
กำหนดความต้องการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

2) ขั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการ  
กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน  
ตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่ใช้

3) ขั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วม  
ในการสร้างประโยชน์โดยการสนับสนุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือเข้าร่วม  
บริหารงาน ประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4) ขั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เพิ่งได้รับจากการพัฒนาหรือยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

5) ขั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่า การพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

นรินทร์ชัย พัฒพงศา (2546 : 17) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปว่า แบ่งเป็น 5 ระดับคือ

1) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน

2) การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร

3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดยแบ่งเป็น 3 กรณีแล้วแต่กิจกรรมในตนเองอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้

(1) ตนมีหน้าที่การตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ

(2) ตนมีหน้าที่การตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ

(3) ตนมีหน้าที่การตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ

4) การมีส่วนร่วมทำคือ ร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด

5) การมีส่วนร่วมสนับสนุนคือ อาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้แบ่งไว้ดังนี้

1) ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา

2) ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร

(1) ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดสำคัญเพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง

(2) วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องๆ

(3) ร่วมระดมความคิดถึงทางเลือกต่างๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น

(4) ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้

(5) ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ

(6) ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน

(7) ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมีดังนี้ (ชิต นิลพานิช และกุลชน ธนาพงศ์ 2532 : 362)

1) หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่ออันระหว่างทางราชการกับประชาชน โดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

2) หลักการขัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์และความคิด จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

3) หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึงตนเองเพื่อสาธารณะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะชูใจประชาชนให้ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดข้อข้อและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4) การให้การศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษาอบรมโดยให้ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้รู้จัก วิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และฝ่าไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

5) หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้

6) หลักการสร้างพลังชุมชนการรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

กรรมวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชน สามารถทำได้หลายวิธี ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (โภวิทย์ พวงงาม 2545 : 11)

1) การเข้าร่วมประชุมอภิปราย เป็นการเข้าร่วมถกปัญหาหรือเนื้อหาสาระ ของแผนงานหรือโครงการพัฒนาเพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชน

2) การถกเถียงเป็นการแสดงความคิดเห็นโดยแบ่งตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้ทราบถึงผลดีผลเสียในกรณีต่างๆ โดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นที่มีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบต่อความเป็นอยู่ของเข้า

3) การให้คำปรึกษาแนะนำประชานต้องร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการ บริหารโครงการเพื่อให้ความมั่นใจว่ามีเสียงของประชาชนที่ถูกผลกระทบ เข้ามีส่วนร่วม รับรู้และร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนด้วย

4) การสำรวจเป็นวิธีการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ต่างๆ อย่างทั่วถึง

5) การประสานงานร่วมเป็นกรรมวิธีที่ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่การคัดเลือก ตัวแทนของกลุ่มเข้าไปเป็นแกนนำในการจัดการหรือบริหาร

6) การจัดทัศนศึกษา เป็นการให้ประชาชนได้เข้าร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ จุดดำเนินการก่อนให้มีการตัดสินใจอย่างโดยย่างหนึ่ง

7) การสัมภาษณ์หรือพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำรวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น

8) การไตร่สวนสาธารณะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย กฎ ระเบียบในประเด็นต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประชาชนโดยรวม

9) การสาธิตเป็นการใช้เทคนิคการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจนอันจะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม

10) การรายงานผลเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทบทวนและสะท้อนผลการตัดสินใจต่อโครงการอีกรอบหนึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะได้แก้ไขได้ทันท่วงที

### ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

Rose (อ้างถึงใน สนิตย์ บุญชู 2527 :7) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ กล่าวคือ ชุมชนใดที่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าใดก็จะทำให้การพัฒนาชุมชนนั้นสามารถเป็นไปได้โดยสะดวก และสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่า คนมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง คุณค่าของความคิดและสมรรถภาพของคนเรานั้น จะไม่มีความหมาย ถ้าหากขาดการมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น

### แนวคิดและกระบวนการมีส่วนร่วม

ในที่ประชุมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ณ องค์การสหประชาธิ เมื่อปี ค.ศ. 1975 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นคำที่ไม่อาจกำหนดนิยามความหมายเดียวที่ครอบคลุมได้ เพราะความหมายของการมีส่วนร่วมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็ตาม ดังนั้นการนิยามความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ควรมีลักษณะจำกัดเฉพาะในระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองหนึ่งๆ เท่านั้น อย่างไรก็ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้ขยายความการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ครอบคลุมประเด็นดังนี้ (กรมอนามัย 2550)

ประเด็นที่ 1 การมีส่วนร่วมของประชาชนครอบคลุมการสร้างโอกาสที่เอื้อให้ สมาชิกทุกคนของชุมชนและของสังคมได้ร่วมกิจกรรมชึ่งนำไปสู่การพัฒนาและมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาและเอื้อให้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

ประเด็นที่ 2 การมีส่วนร่วมสะท้อนการเกี่ยวข้องโดยสมัครใจและเป็น ประชาธิปไตย ในกรณีนี้คือ การเอื้อให้เกิดการพยาบาลพัฒนา การแบ่งสรรผลประโยชน์จากการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน และการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายนโยบายและ การวางแผนดำเนินการโครงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นที่ 3 การมีส่วนร่วมเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างประชาชนและทรัพยากรเพื่อพัฒนา กับประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนดังกล่าว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ ไม่ว่าระดับห้องถันภูมิภาคและระดับชาติจะช่วยก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ประชาชนลงทุนลงแรงกับประโยชน์ที่ได้รับ

ประเด็นที่ 4 การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแตกต่างกันไปตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายและโครงสร้างการบริหารรวมทั้งลักษณะเศรษฐกิจสังคมของภาครัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนมิได้เป็นเพียงเทคโนโลยีการแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการประกันให้เกิดกระบวนการพัฒนาที่มุ่งเอื้อประโยชน์ต่อประชาชน

นอกจากนี้ ในกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของตัวเองการตัดสินใจใช้ทรัพยากรโดยทวีปอง แห่งวิวัฒน์ (2527 : 2) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง สิทธิของประชาชนต่อการตัดสินใจนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดสรร (allocation) และการใช้ประโยชน์ (utilization) ของทรัพยากรเพื่อการผลิตซึ่งเป็นความจำเป็นที่ประชาชนต้องเข้าร่วมในการวางแผน เพื่อการกินดีอยู่ดีและสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เข้าถึงซึ่งการพัฒนาให้คนจนได้รับประโยชน์เพื่อการผลิตการบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณะด้วย และการมีส่วนร่วมคือ การที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในระดับต่างๆ ทางการจัดการบริการทางการเมืองเพื่อกำหนดความต้องการของชุมชนของตน การมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนสามารถที่จะแสดงออกซึ่งความต้องการของตน การจัดลำดับความสำคัญ การเข้าร่วมในการพัฒนาและได้รับประโยชน์จากการพัฒนานั้นโดยเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ประชาชนในชั้นบท และเป็นกระบวนการกระทำที่ประชาชนมีความสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนเอง โดยให้ประชาชนได้มีส่วนในการตัดสินใจเพื่อตนเอง ทั้งนี้โดยมิใช่การกำหนดกรอบความคิดจากบุคคลภายนอก

ตามนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในฐานะสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะในบริบทของการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การเมืองหรือวัฒนธรรม ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นถึงพัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญาในการกำหนดชีวิตของตนอย่างเป็นตัวของตนเองในการจัดการควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคม ตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรี นอกจากนี้การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขึ้นด้วยความสามารถของตนในการจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากรควบคุมการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปของการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนโดยภาครัฐจะต้องคืนอำนาจในการกำหนดการพัฒนาให้แก่ประชาชน

เพื่อให้ประชาชนโดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคมได้มีโอกาสในการแสดงความต้องการ แสวงหาทางเลือกหรือเสนอข้อเรียกร้องเพื่อปักป้องผลประโยชน์ร่วมของกลุ่มและเป็นผู้มีบทบาทหลักในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชนคือเป็นผู้กำหนดความจำเป็นพื้นฐานของชุมชนและเป็นผู้ระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนองตอบความจำเป็นพื้นฐานและบรรลุวัตถุประสงค์บางประการทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง

เทศพล กฤษณะพิสูฐ (2538 : 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่เน้นในรูปกลุ่ม/องค์กรหรือชุมชนไว้ว่าหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือชุมชนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่มีผลกระทบใดๆ ต่อการดำเนินชีวิตของตนเองแล้วมีการแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน จนมาสู่การตัดสินใจgradeทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ มีความร่วมมือและรับผิดชอบในกิจกรรม การพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ มีกลุ่มหรือองค์กรชุมชนรองรับประชาชนที่เข้าร่วมมีการพัฒนาภูมิปัญญา และการรับรู้สามารถคิด วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตของตนเองได้ ประชาชนหรือชุมชนได้พัฒนาขึ้นด้วยความสามารถของตนในการจัดการควบคุม การใช้ และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคม

Batten (อ้างถึงใน ถนน สุขส่ง่าเจริญ 2526 :25) กล่าวถึง แนวคิดการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในการใช้ความคิด ตัดสินใจวางแผน และดำเนินการ โดยยึดหลักต่อไปนี้ คือ หลักการช่วยตนเองหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม และหลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน

ประชารัฐ วัลลย์เสถียร พระมหาสุทธิ์ อบอุ่น สาททาย วิเศษ จันทนา เบญจทรัพย์ และชาลกาญจน์ อาชันนาวี (2543 : 138-139) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ

ลักษณะที่ 1 การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ เช่น การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผนการตัดสินใจการระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผลรวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ โดยที่โครงการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน

ลักษณะที่ 2 การมีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองและการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนา โดยรัฐ โดยการส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง โดยประชาชนหรือชุมชนเพื่อพัฒนาขึ้นด้วยความสามารถในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มควบคุมการใช้และการกระจาย

ทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยร่วมมือเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้ภูมิภาคมีลักษณะเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมือง การบริหารมีอำนาจต่อรองในการจัดการทรัพยากรโดยอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของประชาชนในความหมายกว้างซึ่งมักจะควบคู่ไปกับการพัฒนานั้น ก็คือการให้โอกาสประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจ กำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงเป็นการเสริมพลังอำนาจให้แก่ประชาชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชนให้สามารถระดมขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรการตัดสินใจ และควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ สามารถกำหนดการดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเองให้มีชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามความจำเป็นอย่างมีศักดิ์ศรีและสามารถพัฒนาศักยภาพของประชาชน/ชุมชนในด้านภูมิปัญญาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการจัดการและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ และประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องเน้นในรูปกลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมอย่างชัดเจน เนื่องจากพลังกลุ่มจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานพัฒนาต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งนี้การจะเกิดสภาพของการมีส่วนร่วมของประชาชนตามความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น จะต้องเกิดสภาพการณ์หรือเงื่อนไขสำคัญ คือการมีความตระหนัก และความเห็นพ้องต้องกันของประชาชนที่มีจำนวนมากพอต่อการเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่เป็นความต้องการของส่วนรวม โดยความร่วมมือของประชาชนไม่ว่าของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกันและเข้ามารับผิดชอบเพื่อการดำเนินการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการโดยมีลักษณะเป็นการกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ (กรณีการ์ ชมดี 2524 : 5)



# บทที่ 3

## ระบบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ร่วมวิจัย ทั้ง 5 โรงเรียน มีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

### 3.1 พื้นที่เป้าหมายดำเนินการ

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีครั้งนี้เป็นการดำเนินการต่อเนื่อง เป็นปีที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการทดลองใช้รูปแบบฯในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ร่วมพัฒนารูปแบบฯ ดังแต่ระยะที่ 1 ของการวิจัย เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน อยู่ใกล้เคียงกัน โดยการประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจ จำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนบ้านนาเมือง 2) โรงเรียนบ้านยางลุ่ม 3) โรงเรียนบ้านหนองช้าง 4) โรงเรียนบ้านทุ่งขุนน้อยหนองจานวิทยา และ 5) โรงเรียนบ้านแต่ใหม่ ที่มีวิจัยลงพื้นที่ เพื่อพูดคุยหลักการ วิธีดำเนินการกับคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนนี้ เมื่อคณะกรรมการและผู้บริหารเห็นด้วยกับการดำเนินการวิจัยต่อ จึงเชิญคณะกรรมการและผู้บริหารทั้ง 5 โรงเรียนมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนให้เข้าใจเป้าหมายการวิจัยและร่วมวางแผนการดำเนินงานวิจัย

เป้าหมายการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบฯ ครั้งนี้ เป็นคณะกรรมการและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่ร่วมโครงการวิจัย จำนวน 5 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ดังตารางที่ 3.1



### ตารางที่ 3.1 แสดงเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุ

ชื่อโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนบุคลากร	ชื่อผู้บริหาร
1. โรงเรียนบ้านนา้มิน	194 คน	14 คน	นายคณิต รูปดี
2. โรงเรียนบ้านนายางลุ่ม	195 คน	15 คน	นายโสรส เนื้ออ่อน
3. โรงเรียนบ้านหนองช้าง	265 คน	14 คน	นายทักษิณ ใจแน่น
4. โรงเรียนบ้านทุ่งขันน้อยฯ	226 คน	16 คน	นายวริทธิ์ โสภานันช์
5. โรงเรียนบ้านแต่ใหม่	162 คน	9 คน	นายนิวติชัย สร้อยนาค

### 3.2 การทดลองใช้รูปแบบฯ

ข้อเสนอสำหรับโรงเรียนที่จะร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครั้งนี้ มีเงื่อนไขเบื้องต้น ดังนี้

- 1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ไม่เกิน 300 คน
- 2) เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งมาก่อนการทดลองใช้รูปแบบนี้อย่างน้อย 1 ภาคเรียน
- 4) เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นพื้นที่ชนบทที่เป็นหมู่บ้านต่าง ๆ โดยทั่วไป (ไม่ใช่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล)
- 5) คงผู้วิจัยอาจเข้าไปมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในทุกขั้นตอนของการพัฒนาฯ

#### ขั้นตอนสำหรับการทดลอง

ก่อนที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มาทดลองใช้ที่โรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบฯให้ชัดเจน ถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่กำหนดไว้ในเอกสาร และศึกษา

รายละเอียดต่างๆ ที่ได้สรุปไว้ให้ชัดเจน ดำเนินการของโรงเรียนมีข้อแนะนำจากนักวิจัย  
ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 1) ขั้นเตรียมการโรงเรียนควรเตรียมการ ในสิ่งต่อไปนี้

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษา โดยคณะกรรมการ  
ร่วมกันพิจารณาบุคลากรที่มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการ พร้อมตัวแทน  
จากคณะกรรมการสถานศึกษา (จำนวนกรรมการพิจารณาให้เหมาะสม)

(2) บทบาทหน้าหลักของคณะกรรมการชุดนี้ คือ การร่วมกันร่างรูปแบบ  
การพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้รูปแบบตามที่  
ทีมวิจัยสร้างขึ้นหรือประยุกต์บางส่วนก็ได้ จากนั้นพิจารณาการดำเนินการตามรูปแบบที่ร่าง

### การสร้างรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเล็ก

(1) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ว่า มีองค์ประกอบต่างๆ ตรงกันกับองค์ประกอบ  
ของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในเอกสารรูปแบบหรือไม่

(2) กรณีพบว่า โรงเรียน ไม่มีหรือมีบ้าง ให้นำรูปแบบการพัฒนาครุ  
และผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตามที่เสนอในเอกสารมาประยุกต์ใช้ตามรายละเอียดที่ระบุไว้  
โดยไม่ต้องประเมินในข้อต่อไป

(3) กรณีที่มีครบตามองค์ประกอบทั้ง 5 ให้ศึกษาว่า มีรายละเอียดข้อใด  
ที่โรงเรียนกำหนดไว้ตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารบ้าง และมีประเด็นใดที่ไม่ตรงกันหรือมี  
บางส่วนที่ตรงกันบ้าง

(4) นำข้อสรุปที่ได้จากข้อ (3) มาพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาครุ  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นที่ตั้งกับความต้องการของบุคลากร  
และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

### 2) ขั้นการทดลองใช้รูปแบบ

หลังจากที่โรงเรียนทำการเตรียมการจากขั้นตอนที่ 1 แล้ว ในการนำ  
รูปแบบมาปฏิบัติ โรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบพร้อมกัน คือ ครุทุกคน  
กรรมการสถานศึกษา ชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติในการทดลองตาม  
องค์ประกอบของรูปแบบที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการในการทดลองใช้รูปแบบฯ  
คณะกรรมการฯ ต้องศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งโรงเรียน  
ให้ชัดเจนจริงๆ เพื่อที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบฯ นั้นบรรลุผล โดยคณะกรรมการ  
ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นแนวปฏิบัติและให้โรงเรียนทำการตรวจสอบว่าสามารถปฏิบัติได้

ในระดับใดแนวปฏิบัติที่เสนอแนะนี้เป็นเพียงตัวอย่างที่คณบุรุจัยได้ศึกษามาจากสถานที่จริง และเอกสารต่างๆ ซึ่งโรงเรียนอาจมีมาตรการอื่นที่เป็นการบริหารจัดการที่จะส่งผลต่อองค์ประกอบ ทั้ง 5 ได้โดยให้เขียนลงในข้อสุดท้าย เมื่อกิจกรรมเดปฎิบัติได้ครบที่ระดับ 5 ให้คงสภาพนั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดปีการศึกษา

(1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาให้ได้ความต้องการจำเป็นจริงๆ เป็นรายบุคคล

(2) ครุและผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนพัฒนาตนเองตามความต้องการจำเป็นทั้งสาระที่ต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมสมสอดคล้องกับบริบทของตน

(3) เมื่อได้สารสนเทศความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรแล้วคณบุรุจัยสามารถนำมาสังเคราะห์จัดลำดับก่อนหลังของเนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนา พร้อมนำไปบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนา/แผนปฏิบัติการประจำปีและ/หรือจัดทำใหม่เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนควรรวมส่วนร่วมหรือได้รับรู้ เท็นขอบทุกขั้นตอนประกาศให้ทราบโดยทั่วไป

(4) ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบระบบการบริหารให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร โดยมียุทธศาสตร์การนิเทศติดตามอย่างก้าวกระโจน มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจที่ชัดเจนที่รับรู้ทั่วโรงเรียน

(5) คณบุรุจัยดำเนินการตามแผนการพัฒนาที่กำหนดโดยบูรณาการให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน การบริหารของโรงเรียน โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับบุคลากร มีการประสานขอความร่วมมือจากองค์กร วิทยากร แหล่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตามแผนฯจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา

(6) คณบุรุจัย มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบตามความเหมาะสม (เน้นการพัฒนา มากกว่าการจับผิด) ยกย่องชมเชยให้ปรากฏชัดทั่วโรงเรียนและชุมชน

(7) ครุและผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลการพัฒนา ปัญหาและปรับปรุงเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตามวงจรการพัฒนา PDCA

### 3) ขั้นประเมินการใช้รูปแบบ (เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์)

เมื่อโรงเรียนทำการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ครบตามเวลาที่กำหนดแล้ว คณบุรุจัย



จะทำการประเมินผลหลังการใช้รูปแบบฯ โดยพิจารณาประเมินเฉพาะประสิทธิผลของรูปแบบใน 4 ด้านคือ

- ความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา
- ความพึงพอใจต่อการรับการพัฒนา
- ความพึงพอใจในงานที่ปรับปรุงหลังการพัฒนา
- ความพึงพอใจต่อวิชาชีพโดยรวม

#### **4) ขั้นสรุปผลการทดลองการใช้รูปแบบ (เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการผู้วิจัยเป็นผู้นำข้อมูลมาวิเคราะห์)**

การสรุปผลการทดลองการใช้รูปแบบเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่โรงเรียนควรร่วมกันสรุปถึงขั้นตอนปฏิบัติตามคู่มือได้มากน้อยเพียงใด โดยให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ หากโรงเรียนมีข้อจำกัด ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือขาดสิ่งที่เป็นปัจจัยระบบและกลไก ผลการประเมินก็อาจมีค่าอยู่ในระดับน้อย หรือมีบางประเด็นที่โรงเรียนอาจปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอไว้ในระดับที่ดีมากก็จะส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน ในระดับมาก แต่หากประเมินภาพรวมแล้ว มีระดับการปฏิบัติระดับใด การสรุปผลการประเมินจะสอดคล้องกับระดับปฏิบัติหรือไม่ หากสอดคล้อง แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผล ส่งเสริมต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ประกอบด้วย แบบสรุปผลการดำเนินงานตามรูปแบบ (สำหรับโรงเรียน) แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมโครงการ (ผู้บริหารและครุ) ซึ่งคณะกรรมการผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครุ คณะกรรมการสถานศึกษา

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสรุปเนื้อหา และใจความสำคัญจากการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามปลายเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



# บทที่ 4

## ผลการดำเนินงาน

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดอุบลราชธานี ตามโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่สภากาชาดไทย ศึกษาในระดับที่ 2 ซึ่งกิจกรรมหลักเป็นการทดลองใช้รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยระดับที่ 1 ทำการทดลองในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านนาเมื่น โรงเรียนบ้านยางลุ่ม โรงเรียนบ้านแต่ใหม่ โรงเรียนบ้านทุ่งชุมน้อยหนองจานวิทยา และ โรงเรียนบ้านหนองช้าง ซึ่งได้นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 แล้วนั้น ในบทนี้จึงมุ่งเน้นการนำเสนอผลการทดลองใช้รูปแบบโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น

- 1.1 สรุปสาระสำคัญของรูปแบบ
- 1.2 การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของการใช้รูปแบบในโรงเรียน
- 1.4 วิธีการสร้างความตระหนักรและการนำเสนอรูปแบบต่อโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการใช้รูปแบบ แบ่งเป็น

- 2.1 ผลการประเมินรูปแบบ
- 2.2 บทเรียนที่โรงเรียนได้รับจากการทดลองใช้รูปแบบ

ตอนที่ 3 แนวทางการเผยแพร่/ขยายผลรูปแบบ

ตอนที่ 4 แผนการดำเนินงานขยายผลการวิจัย



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง นำเสนอ สรุปสาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนา การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของรูปแบบในการนำรูปแบบไปใช้ ดังรายละเอียดที่นำเสนอต่อไปนี้

### 1. สรุปสาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนาฯ

รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายเข้าใจและสามารถพัฒนารูปแบบการพัฒนาตนเองแบบใช้โรงเรียนฐานด้วยตนเองได้ และสามารถดำเนินงานพัฒนาตนเองต่อไปได้ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ของรูปแบบ** มี 3 ประการ คือ 1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการ ของตนเอง 2) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อกลุ่มภาพการศึกษาของสถานศึกษา

**หลักการของรูปแบบ** มี 5 หลักการคือ หลักการความต้องการจำเป็น หลักการมีส่วนร่วม หลักการทำงานเชิงระบบ หลักการบูรณาการ และหลักการระดมทรัพยากร

**องค์ประกอบในการดำเนินงาน** มีระบบและกลไกหลัก และระบบและกลไกสนับสนุน ดังนี้

ระบบและกลไกหลัก มี 5 ด้าน คือ

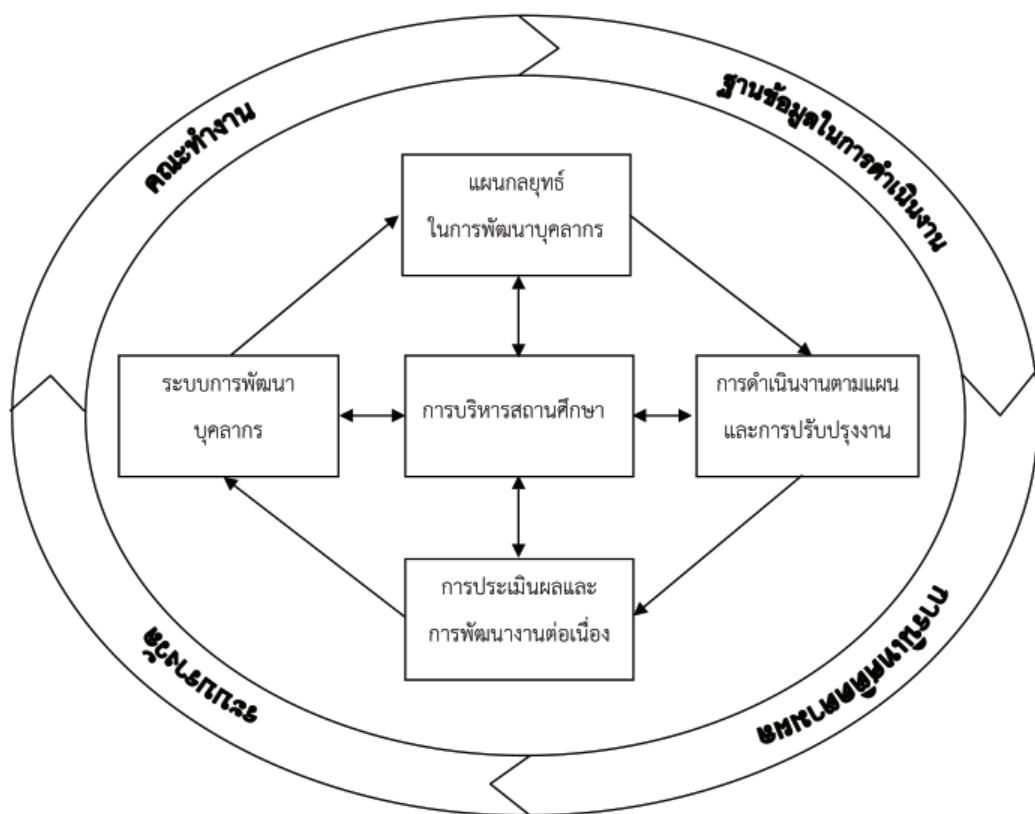
- 1) ระบบการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร
- 2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา
- 3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน
- 4) การประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง
- 5) การบริหารแบบบูรณาการงานปகติกับการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรดุลภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อน

ระบบและกลไกสนับสนุน มี 4 ด้าน คือ

- 1) คณะกรรมการพัฒนารูปแบบ และอนุกรรมการตามความจำเป็น
- 2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน
- 3) การนิเทศติดตามผล
- 4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบ แสดงดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 4.1 องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบ



หมายเหตุ

1. องค์ประกอบหลัก
2. ทิศทางการให้ผลเวียนของงาน
3. องค์ประกอบสนับสนุนที่ส่งผลต่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

### การประเมินรูปแบบ มีดังนี้

- 1) การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบ
- 2) การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ 4 ด้านคือ ความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา ความพึงพอใจต่อการรับการอบรม ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อวิชาชีพโดยรวม
- 3) การประเมินผลกระทบของรูปแบบ 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานโดยภาพรวม และคุณภาพของนักเรียน

### เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ

การใช้รูปแบบเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนารูปแบบการพัฒนาตนเองแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครุตระหนักและเห็นปัญหาการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงาน
- 2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน
- 3) ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน เข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามโครงการ
- 4) ผู้เข้าร่วมโครงการได้ประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนางาน และตนเอง

### 2. ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้สังเคราะห์ขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด บริบทโรงเรียน รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมิน 3 ประเด็น คือ ความชัดเจน (clearness) ความเหมาะสม (suitability) และความเป็นไปได้ (possibility) ได้ผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน		
	ความชัดเจน	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ			
1.1 เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบ	4.30	4.10	4.30
1.2 เพื่อให้ครุและผู้บริหารได้แนวทางในการดำเนินงาน	4.20	4.30	4.30
1.3 เพื่อให้ครุและผู้บริหารมีนวัตกรรม	4.60	4.30	4.30
2. หลักการของรูปแบบ			
2.1 หลักความต้องการจำเป็น	4.40	4.40	4.60
2.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.40	4.80	4.50
2.3 หลักการทำงานเชิงระบบ	4.10	4.20	4.40
2.4 หลักการบูรณาการ	4.20	4.20	4.60
2.5 หลักการระดมทรัพยากร	4.50	4.50	4.60

**ตารางที่ 4.1 (ต่อ)**

ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน		
	ความชัดเจน	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
3. องค์ประกอบในการดำเนินงาน			
3.1 คณะกรรมการพัฒนารูปแบบ	3.60	3.70	4.00
3.2 ระบบและกลไกหลัก	4.10	4.00	4.40
3.3 ระบบและกลไกสนับสนุน	4.20	4.10	4.50
3.4 แผนภูมิระบบและกลไก	4.00	4.30	4.20
4. การประเมินรูปแบบ			
4.1 การประเมินสภาพและปัญหา	4.70	4.50	4.60
4.2 การประเมินประสิทธิผล 4 ด้าน	4.50	4.50	4.50
4.3 การประเมินผลกระทบ 2 ด้าน	4.30	4.10	4.40
5. เงื่อนไขความสำเร็จ			
5.1 ผู้บริหารและครุうことหนักๆ	4.30	4.50	4.70
5.2 สถานศึกษาและนักวิจัย ไว้วางใจและร่วมมือกันฯ	4.40	4.60	5.00
5.3 ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน เข้าใจ เห็นความสำคัญ ร่วมมือฯ	4.30	4.50	4.70
5.4 การบูรณาการเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารปกติ	4.30	4.40	4.60
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>4.28</b>	<b>4.32</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความชัดเจน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบฯ มีความชัดเจน เหมาะสมและเป็นไปได้ระดับมากถึงมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60 – 4.80) และภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.22-4.32)

**3. ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการนำรูปแบบไปใช้**  
ระหว่างการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบของโรงเรียน คณะกรรมการผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการนำรูปแบบไปใช้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2



### ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน ในการนำรูปแบบไปใช้ จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ	จุดแข็งในการนำไปใช้	จุดอ่อนในการนำไปใช้
<p><b>วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b></p> <p>1. เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของตนเอง</p> <p>2. เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน</p> <p>3. เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อกุญภาพการศึกษาของสถานศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด ทั้งระดับ สพท. สพฐ. และกระทรวงศึกษาธิการ ที่สนับสนุนให้โรงเรียนใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการศึกษา ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ (ม.22, ม.30 และอื่นๆ)</li> <li>- โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย การสื่อสารและการดำเนินการภายในโรงเรียนทำได้รวดเร็ว และหากมีปัญหาก็สามารถประชุมปรึกษาหารือได้ทันเหตุการณ์</li> <li>- วัตถุประสงค์มีความเป็นรูปธรรมชัดเจน ต่อการซึ่งแจ้งและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร</li> <li>- การพัฒนาตามความต้องการของตนเอง เป็นการพัฒนาที่ให้แรงเสริมทางบวกด้านจิตใจของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคน นั่นคือการทำให้ทุกคนมีส่วนในการร่วมคิดและร่วมทำ</li> <li>- โรงเรียนมีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้วแต่ยังขาดที่ปรึกษา</li> </ul>	<p>วัตถุประสงค์กว้างเกินไป ไม่มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติยาก</p>

### ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	จุดแข็งในการนำไปใช้	จุดอ่อนในการนำไปใช้
<b>หลักการของรูปแบบ</b> 1. หลักการความต้องการจำเป็น 2. หลักการมีส่วนร่วม 3. หลักการทำงานเชิงระบบ 4. หลักการบูรณาการ 5. หลักการระดมทรัพยากร	- บุคลากรตระหนักในความสำคัญ ของทุกหลักการ	- การนำหลักการสู่การปฏิบัติ ต้องมีความชัดเจนในกิจกรรม และช่วงเวลา - บุคลากรมีความต้องการ ไม่สอดคล้องกัน
<b>ระบบและกลไกของรูปแบบ</b> <b>ระบบและกลไกหลัก</b> 1. ระบบการพัฒนาและหลักสูตร ในการพัฒนาบุคลากร 2. แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนา ตามความต้องการจำเป็นของ สถานศึกษา 3. การดำเนินงานตามแผนและ การปรับปรุง 4. การประเมินผลและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 5. การบริหารแบบบูรณาการงาน โดยใช้วงจร PDCA เป็นกลไก ขับเคลื่อน <b>ระบบและกลไกสนับสนุน</b> 1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ 2. การจัดทำระบบฐานข้อมูล 3. การนิเทศติดตามผล 4. การให้รางวัลและการเสริมแรง	ทั้งกลไกหลักและกลไกสนับสนุน เป็นสิ่งที่โรงเรียนปฏิบัติต่อไปแล้ว	- ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ เกี่ยวกับระบบและขั้นตอน - ครุขัดที่ปรึกษา ในการดำเนินงาน - ขาดความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง กับการวิจัย - ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดเก็บเอกสาร ร่องรอย การปฏิบัติงาน - ขาดงบประมาณ - บุคลากรในโรงเรียน มีจำนวนจำกัด
<b>การประเมินรูปแบบ</b> 1. การประเมินสภาพและปัญหา การดำเนินงานตามรูปแบบ 2. การประเมินประสิทธิผล 4 ด้าน <ol style="list-style-type: none"><li>- ความรู้และทักษะที่ได้รับ การพัฒนา</li></ol>	รูปแบบการประเมินครอบคลุม การปฏิบัติงาน	- ขาดความชัดเจนในรายละเอียด ของการประเมินประเด็น ในการประเมินไม่เป็นอิสระ จากกัน - บุคลากรไม่มีความมั่นใจ เกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือ <ol style="list-style-type: none"><li>เก็บรวบรวมข้อมูล</li></ol>

#### ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	จุดแข็งในการนำไปใช้	จุดอ่อนในการนำไปใช้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพึงพอใจต่อการรับ การพัฒนา</li> <li>- ความพึงพอใจในงานและ วิชาชีพ</li> <li>- ความสามารถในการนำ ความรู้และทักษะไปใช้</li> </ul> <p>3. การประเมินผลกระทบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงาน โดยภาพรวม</li> <li>- คุณภาพของนักเรียน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถประเมินได้ตาม ที่กำหนดในระยะเวลาอันจำกัด</li> </ul>
<p><b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร ครุ ตระหนักและ สามารถระบุปัญหาเกี่ยวกับ คุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา และร่วมมือกัน</li> <li>2. ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน เข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงานตามโครงการ</li> <li>3. ความสามารถในการบูรณาการ งานพัฒนาบุคลากรเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารปกติ</li> </ol>	<p>บุคลากรเห็นความสำคัญและ ตระหนักถึงความจำเป็น ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร เวลาเพื่อทำงานร่วมกัน</li> </ul>

#### 4. วิธีการ/กิจกรรมสร้างความตระหนักและการนำเสนอรูปแบบฯ ต่อโรงเรียน

คณะกรรมการเพื่อนำเสนอรูปแบบรวมทั้งสร้างความตระหนักแก่บุคลากรในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ดำเนินการ ดังตารางที่ 4.3

### ตารางที่ 4.3 ปฏิทินการสร้างความตระหนักและการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาครุฯ ต่อโรงเรียน

วัน เวลา/สถานที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินการ
19 มกราคม 2555 ห้อง マルクト ตึกการศึกษาพิเศษ คณฑ์ครุศาสตร์	ประชุมคณะกรรมการวิจัย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเตรียมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารและผู้แทนครุจากทุก ร.ร.เข้าร่วมประชุม</li> <li>- ชี้แจงรายละเอียดของกรทดลองใช้รูปแบบฯ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจแผนภูมิความสัมพันธ์ ของระบบและกลไกหลัก กับระบบและกลไก สนับสนุน</li> <li>- แต่ละโรงเรียนประเมินสถานการณ์การนำ รูปแบบฯไปใช้ในโรงเรียนทั้งในระยะสั้น (ช่วงทดลอง) และในระยะยาว (หลังการทดลองใช้)</li> <li>- มอบหมายให้แต่ละโรงเรียนกลับไปทบทวน ความต้องการจำเป็นในโรงเรียนซึ่งผ่าน ความเห็นชอบจากครุในโรงเรียนด้วย โดยให้ ส่งผลการศึกษาความต้องการจำเป็นและโครงการ ที่โรงเรียนจะดำเนินการเพื่อตอบสนอง ความต้องการจำเป็นดังกล่าว ภายในเดือน กพ.</li> </ul>
20 มกราคม - 10 กุมภาพันธ์ 2555	ร.ร.จัดทำ (ร่าง) แผนการพัฒนา ตาม ความต้องการจำเป็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการหรือผู้แทนโรงเรียนเข้าร่วมประชุม</li> <li>- โรงเรียนส่งโครงการพัฒนาบุคลากรตาม ความต้องการจำเป็น แต่เป็นโครงการระยะยาว ซึ่งไม่เหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนดในการวิจัย</li> </ul>
22 กุมภาพันธ์ 2555 ห้องマルクト ตึกการศึกษาพิเศษ คณฑ์ครุศาสตร์	ประชุมปรับแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการ พัฒนาบุคลากรแต่ละโรงเรียน</li> <li>- มอบหมายโรงเรียนปรับโครงการให้เหมาะสม มากขึ้น</li> <li>- ทำความเข้าใจรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบท การทำงาน</li> </ul>
11 เมษายน 2555 ห้องแก้วกัลยา คณฑ์ครุศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเวทีประชุมสัมมนา และเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- ประชุมปฏิบัติการ จัดทำแผนพัฒนา ตนเอง (ID Plan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมผู้อำนวยการ คณฑ์ครุทุกคนจากโรงเรียน ร่วมวิจัย</li> <li>- เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการประเมิน ความต้องการจำเป็น และ การจัดทำแผน พัฒนาตนเอง (ID Plan)</li> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ร.ร.</li> </ul>

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วัน เวลา/สถานที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินการ
มีนาคม - กรกฎาคม 2555 โรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ	สนับสนุน ส่งเสริม ร.ร. ให้ปฏิบัติตามแผนพัฒนา	<p>- มอบหมายให้แต่ละโรงเรียนดำเนินการตามแผน โดยหากมีปัญหาและอุปสรรคสิ่งใดจะให้ทีมวิจัย จากคณะกรรมการศูนย์ฯ ให้แจ้งทีมวิจัยทราบ ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละโรงเรียน มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. ร.ร.บ้านหนองช้าง</b> โครงการการพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยใช้ โครงงาน</li> <li><b>2. ร.ร.บ้านแต่ใหม่</b> โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย</li> <li><b>3. ร.ร.บ้านยางลุ่ม</b> โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียน การสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC เพื่อพัฒนา คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน</li> <li><b>4. ร.ร.บ้านนาเมือง</b> โครงการการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้ การวิจัย ปฏิบัติการตามวงจร PDCA</li> <li><b>5. ร.ร.บ้านทุ่งขุนห้อย</b> โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ด้านโครงงาน</li> </ul>
กรกฎาคม 2555 โรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ	นิเทศ ติดตาม	<p>- เป็นการนิเทศโดยทีมวิจัย แบ่งการนิเทศ เป็น 2 สาย</p> <p>สายที่ 1 ร.ร.บ้านหนองช้าง และ ร.ร.บ้านทุ่งขุนห้อย<sup>ทั้ง 2 โรงเรียนพัฒนาบุคลากรด้านโครงงาน</sup> มีผลการดำเนินงานโดยสรุป ดังนี้</p> <p>ร.ร.บ้านหนองช้าง ได้จัดประชุมปฏิบัติการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานให้กับ<sup>คณะกรรมการศูนย์ฯ</sup> ครุภักดิ์ในโรงเรียนโดยเชิญวิทยากรมาให้ ความรู้และฝึกปฏิบัติ ขอใช้สถานที่ของ คณะกรรมการศูนย์ฯ</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วัน เวลา/สถานที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินการ
		<p>ร.ร.บ้านทุ่งชุมน้อยฯ ได้ประชุมคณะกรรมการในโรงเรียนทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน สายที่ 2 ร.ร.บ้านแต่ใหม่ ร.ร.บ้านนาเมือง และ ร.ร.บ้านยางลุ่ม ร.ร.บ้านแต่ใหม่ มีการดำเนินการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยการประชุมคณะกรรมการทั้งโรงเรียน</li> <li>- จัดอบรมพัฒนาครุเกี่ยวกับ การวิเคราะห์หลักสูตร การเขียนแผน การจัดทำสื่อ และการวัดประเมินผล</li> <li>- ประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนบูรณาการ ร.ร.บ้านนาเมือง ดำเนินการโดยใช้ช่วงระหว่างการ PAOR เป็นหลักประชุมคณะกรรมการที่จะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ การพัฒนาฯ ที่ทีมวิจัยร่วมกันพัฒนาขึ้น รวมทั้ง การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาซึ่งได้อัลลงุ่นในการพัฒนาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขณะนี้อยู่ระหว่างการจัดทำแผน/โครงการพัฒนาที่ชัดเจน</li> <li>ร.ร.บ้านยางลุ่ม มีผลการดำเนินการดังนี้</li> <li>- ประชุมคณะกรรมการที่จะรายงานรายละเอียดการร่วมวิจัยตามรูปแบบฯ</li> <li>- แต่งตั้งคณะกรรมการและ จัดทำโครงการฯ เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานตามวาระปฏิบัติการ PAOR</li> <li>- คณะกรรมการดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> </ul>



### ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วัน เวลา/สถานที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินการ
8 สิงหาคม 2555 อาคารการศึกษาพิเศษ คณะครุศาสตร์	ประชุมสนทนากลุ่ม - ประชุมแลกเปลี่ยน เรียนรู้	- ประชุมผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับการ สรุปผลการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบ ตามแบบสรุป - ประชุมผู้บริหารและครูโรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ สรุปผลการดำเนินงาน คืนข้อมูลโรงเรียนดำเนินการ
13 พฤศจิกายน 2555	- ปิดโครงการ	- ประเมินความพึงพอใจต่อโครงการ

### ตอนที่ 2 ผลการใช้รูปแบบ

เมื่อโรงเรียนทำการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กครบตามเวลาที่กำหนดแล้ว คณะผู้วิจัยได้ศึกษาผลหลังการใช้รูปแบบฯ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินรูปแบบ และการถอดบทเรียนจากการใช้รูปแบบ ดังนี้

#### 1. ผลการประเมินรูปแบบ

ตามที่กำหนดการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อทำการทดลองใช้รูปแบบในระยะเวลาอันจำกัด แม้ว่าจะมีการเตรียมการล่วงหน้าในปีงบประมาณที่แล้วก็ตาม ก็พบว่ายังไม่สามารถประเมินได้ครบถ้วนหมด เนื่องจากผลที่เกิดขึ้น เป็นเพียงมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงนำเสนอ 1) สรุปการปฏิบัติตามรูปแบบของโรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ 2) การประเมินความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา และ 3) ความพึงพอใจต่อโครงการ ดังนี้



1) สรุปการปฏิบัติตามรูปแบบของโรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ 5 โรงเรียน

รายการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ	ปัญหา/อุปสรรค
	ต่ำสุด	สูงสุด	เฉลี่ย		
1. มีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนของบุคลากรในโรงเรียน	3	4	3.80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชุมสร้างความตระหนัก/ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง</li> <li>- มีการจัดทำ ID Plan</li> <li>- มีการสรุปผลการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาระงานของครุเมืองขึ้น</li> <li>- ไม่ทราบทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน</li> </ul>
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน	2	4	3.60	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งครุทุกคนร่วมเป็นคณะกรรมการ</li> <li>- จัดการประชุมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- กำหนดให้ครุมีรูปแบบในการพัฒนาเป็นของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย</li> <li>- ครุขาดความตระหนัก</li> </ul>
3. มีการทำงานเชิงระบบ/การใช้แนวคิดที่เป็นระบบในการออกแบบและดำเนินงาน	3	4	3.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกระบวนการทำงานโดยใช้วงจร PDCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครุขาดความเข้าใจในการทำงานที่เป็นระบบ</li> </ul>
4. มีการบูรณาการการทำงานวิจัยกับงานอื่น ๆ ของโรงเรียน	3	4	3.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการได้ชัดเจนกับงานวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดงบประมาณสนับสนุน</li> </ul>
5. มีการระดมปัจจัย/ทรัพยากรจากภายในและภายนอกโรงเรียน	2	5	3.20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดำเนินการอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาตั้งอยู่ในชุมชนขาดแคลน/ฐานะยากจน</li> </ul>

รายการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ	ปัญหา/อุปสรรค
	ต่ำสุด	สูงสุด	เฉลี่ย		
6. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	2	4	3.60	- มีโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ก่อนแล้ว	- ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร - ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผน
7. มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3	4	3.60	- มีการพัฒนาบุคลากรโดยโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง	- ไม่ตรงตามความต้องการ - ภาระงานมาก - ขาดงบประมาณ
8. มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	3	5	4.20	- มีการประเมินผลบุคลากรในโรงเรียนปีละ 2 ครั้ง	- ขาดการรายงานผลการปฏิบัติงาน - รายงานผลล่าช้า
11. โรงเรียนจัดทำฐานข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร	3	5	4.00	- แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ - สรุปการพัฒนาครุเป็นรายภาคเรียน รายปี	- ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
9. โรงเรียนมีระบบและมีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	มีทุกโรงเรียน			- โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปี	- ขาดงบประมาณ - พัฒนาบุคลากรไม่เต็มที่
10. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการพัฒนาบุคลากร	มีทุกโรงเรียน			- มีผู้รับผิดชอบโครงการ	- บุคลากรมีจำกัดรับผิดชอบงานหลายอย่าง
12. โรงเรียนมีการนิเทศติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	1	4	3.00	- โรงเรียนมีการนิเทศติดตามผลทั้งภายในและภายนอก - จัดให้มีการประเมินตนเอง - มีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการนิเทศ	- บุคลากรมีภาระงานมาก - ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

รายการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ	ปัญหา/อุปสรรค	
	ต่ำสุด	สูงสุด	เฉลี่ย			
13. โรงเรียนมีการเสริม แรงและให้วัญญาณกำลังใจ ในการพัฒนาบุคลากร	3	5	4.40	- โรงเรียนมีการจัด สวัสดิการต่างๆ และ สนับสนุนบุคลากร อยู่แล้ว - การชุมชนภายในที่ประชุม	- ขาดงบประมาณ	
รวม			3.65	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคลากรควรเริ่มต้นจากการสร้าง ศรัทธา</li> <li>- การใช้கா ரะเบียบ จรรยาบรรณครูด้องจริงจัง</li> </ul>		

## 2) การประเมินความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา

การศึกษาความรู้และทักษะของครุที่เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยภาพรวม  
พบว่าครุมีความตระหนักที่จะพัฒนาตนเอง แต่การพัฒนายังคงบูรณาการกับการงานอื่นๆ  
ของโรงเรียน ความรู้ความเข้าใจตามโครงการวิจัยจึงไม่ชัดเจน เมื่อศึกษาความคิดเห็นจาก  
การตอบแบบสอบถาม สรุปผลได้ดังนี้

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
1. การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการสอนได้มากขึ้น	3.87	.73	มาก
2. การนำความรู้และทักษะที่ได้จากการร่วมโครงการไปประยุกต์ใช้	4.00	.55	ทุกข้อ
3. "ได้ประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.19	.55	
4. ส่งเสริมให้ครุมีความรักในอาชีพมากขึ้น	4.26	.56	
5. โรงเรียนได้รับประโยชน์จากการร่วมโครงการวิจัย	3.26	.52	
เฉลี่ย	4.18	.47	มาก



### 3) ความพึงพอใจต่อการรับการพัฒนา

การศึกษาผลการดำเนินการ คณะกรรมการผู้วิจัยทำการศึกษาความพึงพอใจของครูผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามได้ผลดังแสดงในตาราง 4.4

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
1. มีการประชาสัมพันธ์ส่งหน้าก่อนเริ่มโครงการ	3.87	.73	มาก
2. มีการติดต่อประสานงานระหว่างการร่วมโครงการ	4.00	.55	ทุกข้อ
3. มีการชี้แจงสร้างความตระหนักและความเข้าใจกับอย่างโรงเรียน	4.02	.57	
4. นักวิจัยสามารถอธิบายขอบเขตการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	4.04	.58	
5. จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วม	3.96	.63	
6. สร้างความตระหนักรู้ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาให้กับครู	4.04	.68	
7. การอธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่โครงการวิจัยมีต่อ โรงเรียน ชุมชน และประเทศ	4.04	.64	
เฉลี่ย	3.98	.47	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความพึงพอใจในระดับมากทั้งภาพรวมและรายข้อ

### 2. ตลอดที่เรียนจากการทดลองใช้รูปแบบ

คณะกรรมการผู้วิจัยสรุปภาพรวมจากการทดลองใช้รูปแบบ สรุปได้ดังนี้

1) โรงเรียนมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการวิจัยที่มีการทำทั้งระบบ คือโรงเรียนเป็นฐาน อย่างไร้ตามพบว่า โรงเรียนมีความกังวลในการทำกิจกรรมที่ต้องมีการตัดสินใจ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น

2) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นเกี่ยวกับงานวิชาการ มีความยินดีและขอบคุณที่ทีมวิจัยได้คัดเลือกเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจซึ่งโรงเรียนโดยผู้บริหารต้องดำเนินการอยู่แล้ว

3) ครูที่มีความสนใจเกี่ยวกับการวิจัย รู้สึกดีใจที่จะมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือด้านการวิจัย



4) จากการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบที่ทีมวิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว จึงไม่สามารถ เก็บข้อมูลผลการทดลองใช้รูปแบบซึ่งดำเนินการมาในระยะเวลาเพียง 3-4 เดือนนี้ได้ อย่างชัดเจน ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นทำความเข้าใจในรูปแบบ และที่เป็นไปได้เร็วสุดได้เพียง การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ยังไม่สามารถประเมินผลที่สมบูรณ์ได้

### ตอนที่ 3 แนวทางการเผยแพร่/ขยายผลรูปแบบ

#### 1. การขยายผลการวิจัยในลักษณะการสร้างความรู้ความเข้าใจ

แนวทางในการขยายผลการวิจัยในลักษณะการสร้างความรู้ความเข้าใจนั้นอาจ จะทำได้หลายช่องทางดังนี้

ส่งบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารใน หรือต่างประเทศ

จัดทำ pocket book ผลการวิจัยเผยแพร่

จัดทำบทความเกี่ยวกับผลการวิจัยส่งตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์รายวัน หรือรายสัปดาห์ นำเสนอผลการวิจัยที่เวที symposium

นำเสนอผลการวิจัยผ่านวิทยุ หรือโทรทัศน์ หรือทั้งสองช่องทาง

จัดประชุมสัมมนา และเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มนักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการ

#### 2. การขยายผลการวิจัยในลักษณะการขยายเครือข่ายการวิจัย

2.1 ให้โรงเรียนในโครงการขยายผลในเครือข่ายโรงเรียนที่สนใจ โดยมีโครงการ และงบประมาณสนับสนุน หรืออาสาสมัคร

2.2 คณบุรุษประจำศรับสมัครเครือข่าย และร่วมมือกับโรงเรียนกลุ่มที่เข้าร่วม การวิจัยที่ผ่านมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย

2.3 ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สนใจจัดทำโครงการความร่วมมือ ระหว่างคณบุรุษวิจัย โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยระหว่างการพัฒนารูปแบบ และโรงเรียน ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม

#### 3. การขยายผลในรูปแบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

3.1 คณบุรุษวิจัยเสนอให้คณบดี และหรือมหาวิทยาลัยจัดทำโครงการให้บริการวิชาการ เพื่อตอบสนองโรงเรียนที่สนใจพัฒนาตนเองโดยใช้รูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ หรือดำเนินการ ทั้งระบบเหมือนกับโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้

3.2 ประสานคณบุรุษกรรมการบริหารหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะสาขา วิชาทางครุศาสตร์ได้นำผลการวิจัยไปเผยแพร่ และร่วมมือกับนักศึกษาที่สนใจได้นำผล การวิจัยไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

3.3 ประสานและส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่สนใจได้มีการทำวิจัยต่อยอด จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นโครงการทดลองวิจัย หรือวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาต่อไป

#### ตอนที่ 4 แผนการดำเนินงานขยายผลการวิจัย

เพื่อให้การขยายผลรูปแบบการพัฒนามีความชัดเจน คณะกรรมการผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละประเด็น ดังนี้

##### 1. แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจ

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ ระยะเวลา
1. โครงการเผยแพร่ผลงานวิจัย	1. เขียนบทความวิจัยและส่งเพื่อตีพิมพ์ในวารสารในประเทศ 2. สรุปผลวิจัยและส่งหนังสือพิมพ์รายวันเพื่อประชาสัมพันธ์ในหนังสือพิมพ์รายวัน 3. เขียนผลงานวิจัยในลักษณะหนังสือ pocket book	1. ดร. ออมรัตน์ พันธ์งาม 2. ดร. พงษ์ชรา สิงห์พันธ์ 3. รศ. ดร. สมาน อัศวภูมิ และ พศ. ดร. เสนอ ภิรมย์ตรีผ่อง	50,000 บาท/ ปีการศึกษา 2556
2. โครงการนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมสัมมนา (symposium)	2. ประสานและส่งผลงานวิจัยในส่วนที่แตกต่างจาก ข้อ 1 เพื่อไปร่วมนำเสนอในการประชุมสัมมนา	2. คณะกรรมการผู้วิจัยทุกคน และส่งผู้แทน 1 คน ไปร่วมนำเสนอผลการวิจัย	10,000 บาท/ ปีการศึกษา 2556
3. โครงการนำเสนอผลการวิจัยร่วมกับคณะกรรมการผู้วิจัยอื่น	3. เข้าร่วมกิจกรรมการนำเสนอผลการวิจัยร่วมกับคณะกรรมการผู้วิจัยที่ร่วมโครงการวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3. คณะกรรมการผู้วิจัยทุกคน	งบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ ปีการศึกษา 2556



## 2. การขยายผลแบบขยายเครือข่ายการวิจัย

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ ระยะเวลา
1. โครงการขยายผลโดยการร่วมมือกับโรงเรียนในโครงการ	1. ประสานโรงเรียนในโครงการที่สนใจเข้าร่วมโครงการต่อเนื่องในการขยายผลการวิจัยสู่สถานศึกษาอื่นในเครือข่าย 2. ประชุมชี้แจงแนวการดำเนินงาน 3. โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการหาโรงเรียนเครือข่ายที่จะเข้าร่วมโครงการอย่างน้อยเครือข่ายละ 3 โรงเรียนดำเนินงานตามโครงการ 4. นิเทศติดตามผลโครงการ 5. ประเมินโครงการระยะที่ 1 6. ดำเนินงานต่อเนื่องในระยะที่ 2 7. ประเมินผลโครงการ	นักวิจัยทุกคน และโรงเรียนในโครงการที่สนใจเข้าร่วมโครงการให้มื่อย่างน้อย 1 โรงเรียน	250,000 บาทต่อสถานศึกษา/ ปีการศึกษา 2556-2557 โดยทำโครงการของบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานเลขานุการ สภาการศึกษา
2. โครงการขยายผลในโรงเรียนอาสาสมัคร/และหรือร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการ	1. ประสานงานกับสถานศึกษา/เขตการศึกษาที่จะเข้าร่วมโครงการ โดยมีสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่า 3 โรงเรียน/และ 1 เขตการศึกษา 2. จัดประชุมชี้แจงและปรึกษาหารือกับหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ	นักวิจัยทุกคน และหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ	500,000 บาท/ปีการศึกษา 2556 โดยจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อของบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยหรือแหล่งทุน

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ ระยะเวลา
	3. จัดประชุมปฏิบัติการ เกี่ยวกับแนวคิดและ การดำเนินงานตาม โครงการ 4. ดำเนินงานตามโครงการ 5. นิเทศติดตามผลการ ดำเนินงานตามโครงการ 6. ประเมินผลโครงการ		

### 3. การขยายผลในรูปแบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ ระยะเวลา
1. โครงการบริการ วิชาการของ คณะครุศาสตร์	1. จัดทำโครงการบริการ วิชาการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี 2. ประสานงานกับสาขาวิชา ที่จะเข้าร่วมโครงการ 3. สร้างความเข้าใจกับ สาขาวิชาที่จะเข้าร่วม โครงการ 4. ประชาสัมพันธ์ให้ นักศึกษาบันทึกศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขต บริการของมหาวิทยาลัย ได้ทราบและใช้บริการ วิชาการตามโครงการ 5. ดำเนินงานตามโครงการ 6. ประเมินผลการดำเนินงาน ตามโครงการ	นักวิจัยทุกคน สาขาวิชา ที่เข้าร่วมโครงการ	200,000 บาท โดยทำโครงการ เสนอของ งบประมาณ สนับสนุนจาก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ อุบลราชธานี

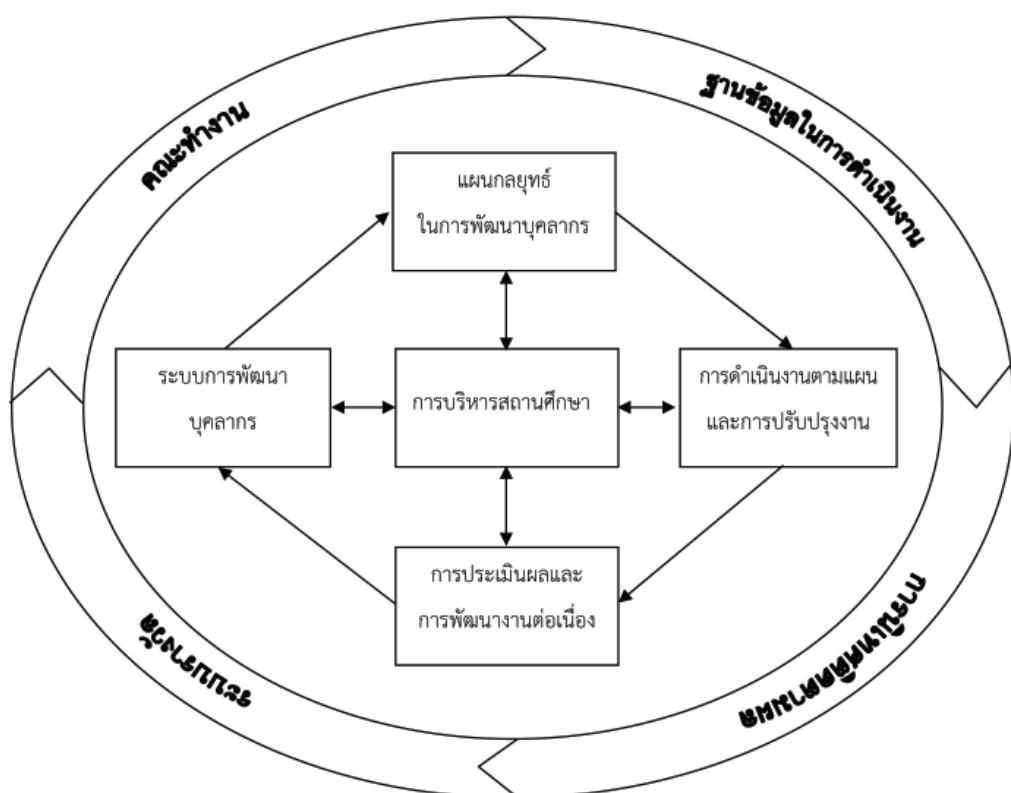
# บทที่ 5

## สรุป และข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

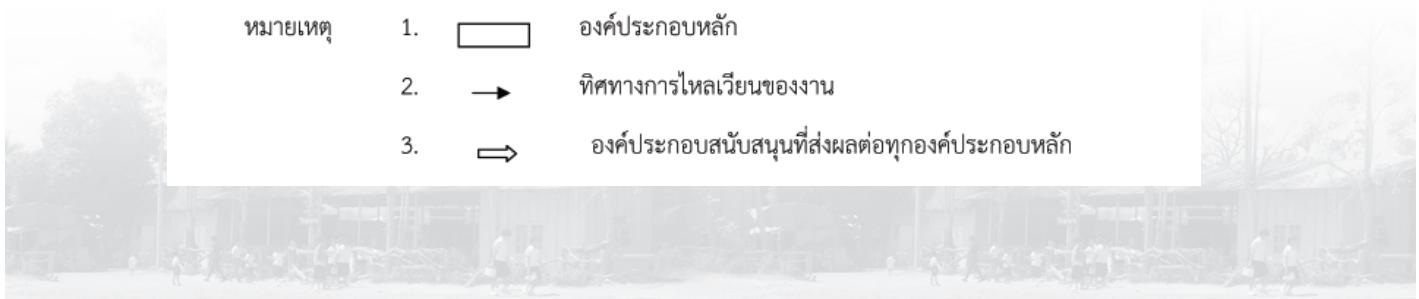
#### 1. ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น

##### 1.1 รูปแบบ



หมายเหตุ

1. องค์ประกอบหลัก
2. ทิศทางการเปลี่ยนของงาน
3. องค์ประกอบสนับสนุนที่ส่งผลต่อทุกองค์ประกอบหลัก



1.2 การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบฯ มีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.28 และความเป็นไปได้อยู่ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.32 พิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60 – 4.80

1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของการใช้รูปแบบในโรงเรียนพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีจุดแข็งเพราะสอดคล้องกับนโยบายด้านสังกัด รวมทั้งเป็นความต้องการของโรงเรียนที่จะพัฒนาตนเอง ส่วนจุดอ่อนคือ รูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบการดำเนินการระยะยาว ดังนั้นการทดลองครั้งนี้ครุ่นซึ่งไม่มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจในรูปแบบ

1.4 วิธีการสร้างความตระหนักและการนำเสนอรูปแบบต่อโรงเรียน ยึดหลักการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมตามวงจร PDCA

## 2. ผลการใช้รูปแบบ

2.1 สรุปผลการปฏิบัติการตามรูปแบบโรงเรียนมีการปฏิบัติการตามรูปแบบอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 โดยมีปัญหา/อุปสรรคของการปฏิบัติงานด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยและขาดงบประมาณ

2.2 การประเมินความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนาพบว่า ครุ�ีความรู้และทักษะอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18

2.3 ความพึงพอใจต่อการรับการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98

2.4 ผลการทดสอบที่เรียนจากการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า 1) โรงเรียนมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการวิจัยที่มีการทำทั้งระบบ คือโรงเรียนเป็นฐาน อย่างไรก็ตามพบว่า โรงเรียนมีความกังวลในการทำกิจกรรมที่ต้องมีการตัดสินใจ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น 2) ผู้บริหารซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นเกี่ยวกับงานวิชาการ มีความยินดีและขอบคุณที่ทีมวิจัยได้คัดเลือกเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจซึ่งโรงเรียนโดยผู้บริหารต้องดำเนินการอยู่แล้ว 3) ครุที่มีความสนใจเกี่ยวกับการวิจัย รู้สึกดีใจที่จะมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือด้านการวิจัย 4) จากการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่ทีมวิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลผลการทดลองใช้รูปแบบซึ่งดำเนินการมาในระยะเวลาเพียง 3-4 เดือนนี้ได้อย่างชัดเจน ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นทำความเข้าใจในรูปแบบ และที่เป็นไปได้เร็วสุดได้เพียงการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ยังไม่สามารถประเมินผลที่สมบูรณ์ได้

### 3. การเผยแพร่/ขยายผลรูปแบบ

3.1 การขยายผลการวิจัยในลักษณะการสร้างความรู้ความเข้าใจ เช่น ส่งบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารใน หรือต่างประเทศ จัดทำ pocket book ผลการวิจัยเผยแพร่จัดบบทความเกี่ยวกับผลการวิจัยส่งตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์รายวัน หรือรายสัปดาห์ นำเสนอผลการวิจัยที่เวที symposium นำเสนอผลการวิจัยผ่านวิทยุ หรือโทรทัศน์ หรือทั้งสองช่องทางจัดประชุมสัมมนา และเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มนักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการ

3.2 การขยายผลการวิจัยในลักษณะการขยายเครือข่ายการวิจัย โดยให้โรงเรียน ในโครงการขยายผลในเครือข่ายโรงเรียนที่สนใจ โดยมีโครงการและบประมาณสนับสนุน หรืออาสาสมัคร รวมทั้งคณะกรรมการรับสมัครเครือข่าย และร่วมมือกับโรงเรียน กลุ่มที่เข้าร่วมการวิจัยที่ผ่านมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย จากนั้นจึงร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สนใจจัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการผู้วิจัย โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยระหว่างการพัฒนารูปแบบและโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม

3.3 การขยายผลในรูปแบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการผู้วิจัยเสนอให้คณะและหรือมหาวิทยาลัยจัดทำโครงการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองโรงเรียนที่สนใจพัฒนาตนเองโดยใช้รูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ หรือดำเนินการทั้งระบบ หรือร่วมกับโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นประสานคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะสาขาวิชาทางครุศาสตร์ได้นำผลการวิจัยไปเผยแพร่ และร่วมมือกับนักศึกษาที่สนใจได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นก่อน
2. ควรให้ความช่วยเหลือโรงเรียนด้านการเขียนรายงานผลการดำเนินการ
3. โรงเรียนที่มีการให้ข้อมูลและกำลังใจบุคลากรโดยแจ้งในที่ประชุมประจำเดือน มีผลการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างเป็นไปตามที่คาดหวังมากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการให้ข้อมูลและกำลังใจ



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ก.พ., สำนักงาน. (2533). “เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องแนวความคิดและหลักการ  
เกี่ยวกับการฝึกอบรม”, การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการ  
ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ..
- \_\_\_\_\_. (2520). “เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องนโยบายฝึกอบรม”, การฝึกอบรม  
หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ฝ่ายฝึกอบรม, กองวิชาการ,  
สำนักงาน ก.พ.
- กรรมนิการ์ ชมดี. (2524). การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ :  
ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อําเภอวารินชำราบ จังหวัด  
อุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.
- กล้า ทองขาว. (2531). ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และ  
วัฒนธรรมแห่งชาติ สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ : รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. (ม.บ.บ.). แนวคิดและทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : งานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- โกรกิทย์ พวงงาม. (2545). การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. ม.บ.ก.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2537). ระบบสารสนเทศและ  
แนวปฏิบัติ ในการจัดระบบสารสนเทศระดับโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2549). แนวทางการประกันคุณภาพ  
ภายในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- จินตนา ศักดิ์ภู่ร่ำ. (2545). ข้อเสนอรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาธิป พรกุล. (2543) **CAFS : A student - Centered Instructional Model.** กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชีต นิลพานิช และกุลธน ธนาพงศ์ธร. (2532). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา  
ชนบท ในเอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล  
หมู่บ้าน (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน่วยที่ 8). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมชาติราช.

ณonom สุขส่ง่าเจริญ. (2526). บทบาทของกรรมการศึกษาต่อการพัฒนาโรงเรียน  
ประชาบาลเขตจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณอมจิตต์ ชุทธะพันธ์. (2546). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา  
ความรู้และทักษะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์. (2540). การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎี  
และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เสมารรม.

ทวีทองแห้วชีวัฒน์. (2527). การมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
มหิดล, ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณะ.

ทศพล กฤตยพิสิฐ. (2538). การมีส่วนร่วมของกำนันผู้ใหญ่บ้านเขตหนองจากที่มี  
ต่อโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาตามแนวทาง “บวร” และ “บรม” เพื่อสร้าง  
อุดมการณ์แผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร-  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทิพวรรณ ประเสริฐอาไฟศกุล. (2544). การเปรียบเทียบผลการประเมินความ  
ต้องการจำเป็นและการยอมรับในผลการประเมินของครุศาสตร์  
ระหว่างการประเมินความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แรมมณี และคุณอื่นๆ. (2547). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูป  
การเรียนรู้ทั่วโรงเรียน. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงศ์. (2541). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา  
พันิช.

ธนุ กุลชล. (2523). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “มนุษยพุทธิกรรมและการเรียน  
รู้ในการฝึกอบรม”, การฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรม, สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธีระ รุณเจริญ. (2550). รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ. อุบลราชธานี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

นงนุช บุญตาปวน. (2548). การประเมินความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของครู  
ตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.

นพรัตน์ ศรีรุณ. (2542). การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครู  
ผู้สอนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการท้องถิ่นในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นรินทร์ชัยพัฒนพงศา. (2546). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและการณี  
ตัวอย่าง. กรุงเทพฯ : 598 Print.

นรันดร์ จงรุ่มเวศย์. (2527). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปฏิญญา โภคลศิริพจน์. (2547). การวิจัยและพัฒนาภารกิจกรรมและเทคนิคการประเมิน  
ความต้องการจำเป็น สำหรับการเรียนการสอนแบบโครงการ. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2526). ทัศนคติ : การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพาณิช.

ประสงค์ เอี่ยมเวียง. (2548). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเลย.

ปานจันทร์ ใหทอง. (2542). การเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นใน  
การจัดการเรียนการแบบเรียนร่วม ระหว่างเทคนิคสตอรี่บอร์ดดังแบบเดิม  
และแบบปรับปรุง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชาติวัลย์เสถียรและคนอื่นๆ. (2543). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของ  
นักพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

พัชรี ขันօรสະวะ. (2544). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครุภัณฑ์  
การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิสิทธิ์ สารวิจตร. (2529). วิชायุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองและบุคลิกภาพจาก  
ระดับอนุบาลถึงปริญญาเอก. กรุงเทพฯ : พงษ์เจริญการพิมพ์.

เพ็ญศิริ ทานให้. (2544). การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยใน  
สังกัดสถาบันพระมารชนกเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มนัญญา งามแสง. (2547). กลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาทักษะการประเมินภายในใน  
สำหรับครูอนุบาล : การประเมินความต้องการจำเป็นสมบูรณ์แบบ โดยใช้  
การวิจัยเชิงสำรวจ และพหุเทศะ : กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มยุรีร์ เขียวฉะอ่อน. (2541). การประเมินความต้องการจำเป็นด้านทักษะพื้นฐาน  
ของครูอนุบาลโดยใช้การวิเคราะห์งาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัชระ ชาตุตะโร. (2533). ความต้องการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนพลศึกษา ระดับ  
ประถมศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

วัฒนา ระงับทุกข์. (2542). แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ :  
แลลทีเพรส จำกัด.

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2531). การพัฒนาชนบทไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.

วิชาการ, กรม. (2539). การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา. คู่มือการ  
พัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภากาดพร้าว.

\_\_\_\_\_. (2544). การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา.

สنانเจต ศุคนธกรัพย์. ม.ป.ป. การบริหาร : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การประยุกต์  
ทางการศึกษา. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

สมาน อัศวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.  
พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี : อุบลกิจօฟເໜີຕ,

สมาน อัศวภูมิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก.  
อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สวัสดิ์ สุคนธวงศ์. “ไม่เดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร,” พัฒนบริหารศาสตร์.

17 (เมษายน 2520) : 206-208.

สาโนตต์ บุญชู. (2527). การพัฒนาชุมชน : การส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สามัญศึกษา, กรม. (2538). การจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.

สามัญศึกษา, กรม. (2538). การจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2537). ระบบสารสนเทศและ แนวปฏิบัติในการจัดระบบสารสนเทศระดับโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาพัฒนาบ้านราษฎร์, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนัก มาตรฐานอุดมศึกษา และทบทวนมหาวิทยาลัย. (2545). ชุดการเรียนรู้ด้วย ตนเองชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. พรินติ้ง.

สุชาติ เมืองแก้ว. (2544). การพัฒนาฐานรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธีรา ตั้งสวนิช. (2547). การพัฒนาฐานรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันการเงิน ภาคธนาคารกับมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันท์ ปั๊มมาคม. (ม.ป.ป.). การจัดระบบ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรพันธ์ ยันต์ทอง. (2533). การบริหารโรงเรียนแนวทาง: เทคนิค : ประสบการณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.

สุวรรณ คุณทอง. (2549). การสร้างชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารงาน พัสดุในโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุวิทย์ มูลคำ และคณะอื่นๆ. (2542). Child center : Storyline method : การบูรณาการ หลักสูตรและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : ที.พี.พริน.

สุวิมล วงศ์วนิช. (2548). การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสנו อภิรัมจิตรผ่อง และคนอื่นๆ. (2554). รายงานการวิจัย โครงการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน  
โรงเรียนขนาดเล็ก : ระยะที่ 1 จังหวัดอุบลราชธานี. คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

เสรี ชัดแข็ง. (2538). แบบจำลอง. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ..

หวาน พินธุพันธ์. (2528). การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอลเดียนสโตร์.

อนันต์ ระงับทุกข์. (2528). การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการนิเทศการสอน  
ของครุ คณิตศาสตร์ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา  
12. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อบรมหัวบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนามัย, กรม. (2550). โครงการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการแบบมีส่วนร่วม  
ของประชาชนในงานการกิจกรรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข. สืบค้นเมื่อ  
12 มีนาคม 2550, จาก <http://psdg.anamai.moph.go.th/news/cpadmin/km/files/chapter2.doc>

อนุศาสน์ สอนศิลป์พงศ์. (2546). การพัฒนาครุประถมศึกษาตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์อบรมหัวบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2516) “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล,” ครุศาสตร์  
3 (เมษายน-กรกฎาคม) : 25-34.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2539). วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบและแนวทางในการบริหาร  
โรงเรียน. ในรายงานการสัมมนาหลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่าง  
เป็นระบบ, หน้า 1-33, 20 สิงหาคม 2539 ณ สร้างคณิวาสจังหวัดสมุทรปราการ.

อุทุมพร จำรมาน. (2541) “โมเดล,” สารสารวิชาการ. 1 (มีนาคม) : 22-26.



### ภาษาอังกฤษ

- Anderson, Virginia & Johnson, Lauren.(1997). **Systems Thinking Basics : From Concepts to Causal Loops.** Waltham : Pegasus Communications.
- Bardo, J. W. and J. J. Hartman. (1982). **Urban Society : A Systematic Introduction.** New York : F. E. Peacock.
- Bowditch, Jame L. (1973). **Behavior in Organization : A Systems Approach to Managing.** 2<sup>nd</sup> ed. Addison – Wesley Publishing Company.
- Certo, Manuel C. (2003). **Modern Management.** 9<sup>th</sup> ed New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management.** Australia : Thomson.
- Davis, William, S.(1983). **Systems Analysis and Design A Structured Approach.** Massachusetts : Addison-Wesley.
- Eisner, J. (1976) “Education Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation,” **Journal of Aesthetic Education.** 14 (January) : 192–193.
- Emery, J.A. (1969). **Organization Planning and Control System.** NewYork : Macmillan.
- Good, Cater V. (1973). **Dictionary of Education.** New York : McGraw Hill Book Company.
- Hornby, A. S. and E. C. Parnwell. (1969). **An English-Reader’s Dictionary.** Bangkok : Thai WatanaPanich.
- Kast, Fromont E. and Rosensweig, James F. (1985). **Organization and Management : A Systems and Contingency Approach.** 4<sup>th</sup> ed. McGraw-HillBook Company.
- Kendall, Penny. A. (1987). **Introduction to Systems Analysis and Design.** Boston : Allyn and Bacon.
- Kaplan, P. (1994). **Leadership and Organization Climate.** New York : Prentice-Hall.
- Keeves, P. J. (1988). **Educational Research, Methodology, and Measurement : and International Handbook.** Oxford : Pergamon.
- Noe, Raymond A. (2002). **Employee Training and Development.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : McGraw-Hill.

- Pegasus Communications. (2000). **What is System Thinking?**. (Online). Available :  
[http://www.papert.org/articles/situating\\_constructionism.html](http://www.papert.org/articles/situating_constructionism.html).
- Rebore, Ronald W. (1995). **Personnel Administration in Education: a Management Approach.** 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1995.
- Romiszowski, A.J. (1970). **A systems Approach to education and training.** Stanley L. Hunt Publishers.
- Smith, Edward W. and others. **The Education's Encyclopedia.** New York : Prentice-Hall, 1961.
- Stoner, A. F. and C. (1986). Wanker. **Management.** 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi : Prentice-Hill.
- Schoderbek, Peter P. and Others. (1990). **Management System : Conceptual Consideration.** 4<sup>th</sup> ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Scott, William G. (1967). **Organization Theory.** Illinois : Richard D.Irwin, Inc..
- Silver, Gerald, A. & Silver, Myrna. (1989). **Systems Analysis and Design.** New York : Maxell Macmillan International.
- The Unesco Press. (1981). **A systems Approach to Teaching and Learning Procedures : A Guide for Educators.** 2<sup>nd</sup> ed. Imprimerie des Presses Universitaires de France, Vendome.
- Williams, Chuck. (2006). **Effective Management.** Australia : Thomson.
- Wright, Patrick M. and NoePaymond A. (1996). **Management of Organizations.** Chicago : Irwin.
- Wu, Ming – chuan. (2004). Continuous Evaluation of Information System Development : AReference Model, **Dissertation Abstract International.** [Online], 64(07) Available HTTP : // wwwlib.umi.com/dissertation/fullcit/9839092
- Williams, Chuck. (2006). **Effective Management.** Australia : Thomson.
- Willer, D. (1968). **Scientific Sociology : Theory and Method.** Englewood Cliff : Prentice-Hall.
- Wright, Patrick M. and NoePaymond A. (1996). **Management of Organizations.** Chicago : Irwin.

## ภาคผนวก ก

- แบบสรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนพื้นที่ดำเนินการ
- แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมโครงการ



## แบบสรุปผลการดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนาครุ และผู้บริหารสถานศึกษา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนปีการศึกษา 2555

โรงเรียน.....

1. บุคลากร ที่มีบริหาร ..... คน ครุพัปฏิบัติการสอน ..... คน  
(รวมอัตราจ้างและครุพี่เลี้ยง)  
อื่น ๆ ..... คน (โปรดระบุ.....)
2. นักเรียน ระดับปฐมวัย ..... ห้อง/ชั้น รวมจำนวน ..... คน  
ระดับประถมศึกษา ..... ห้อง/ชั้น รวมจำนวน ..... คน  
ระดับมัธยมศึกษา ..... ห้อง/ชั้น รวมจำนวน ..... คน

### ตอนที่ 2 การประเมินตนเองเกี่ยวกับกระบวนการ/ผลการดำเนินการตามรูปแบบฯ คำชี้แจง กรุณาระบุประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติ และระบุรายละเอียด สภาพการดำเนินการรวมทั้งปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็น/หัวข้อที่กำหนด

#### 1. ด้านหลักการของรูปแบบ

ประเด็น/หัวข้อ มีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงเรียน  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง  
( ) หาก ( ) หากที่สุด

รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....



การวิจัยและพัฒนาธุรกิจแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

**ประเด็น/หัวข้อ** การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน  
**ระดับการปฏิบัติ** ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) มาก ( ) มากที่สุด

### รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

**ประเด็น/หัวข้อ** มีการทำงานเชิงระบบ /การใช้แนวคิดที่เป็นระบบในการออกแบบ  
**และดำเนินงาน**

**ระดับการปฏิบัติ** ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) มาก ( ) มากที่สุด

### รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน



### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็น/หัวข้อ ประเด็น/หัวข้อ มีการบูรณาการทำงานวิจัยกับงานอื่น ๆ ของโรงเรียน  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็น/หัวข้อ มีการระดมปัจจัย/ทรัพยากรจากภายในและภายนอกโรงเรียน  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....



## ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

### 2. ด้านระบบและกลไกการดำเนินงาน

ประเด็น/หัวข้อ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) มาก ( ) มากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน (หากไม่มีการจัดทำแผน กรุณาระบุในรายละเอียดว่า  
“ไม่มี”)

ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน (กรณีไม่ได้มีการไม่ได้จัดทำแผนให้ระบุปัญหา/อุปสรรค<sup>ด้วย</sup>)



ประเด็น/หัวข้อ มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด

รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็น/หัวข้อ มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด

รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน (ถ้ามี)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

ประเด็น/หัวข้อ โรงเรียนมีระบบและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

ระดับการปฏิบัติ ( ) มี ( ) ไม่มี

รายละเอียดของระบบหรือหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร(ถ้ามี)

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

ประเด็น/หัวข้อ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการพัฒนาบุคลากร

ระดับการปฏิบัติ ( ) มี ( ) ไม่มี

รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน/คณะกรรมการ



### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็น/หัวข้อ โรงเรียนจัดทำฐานข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็น/หัวข้อ โรงเรียนมีการนิเทศติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) หาก ( ) หากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....  
.....



### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

ประเด็น/หัวข้อ โรงเรียนมีการเสริมแรงและให้ข้อมูลกำลังใจในการพัฒนาบุคลากร  
ระดับการปฏิบัติ ( ) น้อยที่สุด ( ) น้อย ( ) ปานกลาง ( ) มาก ( ) มากที่สุด  
รายละเอียดสภาพการดำเนินงาน

### ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ข้อมูลเพิ่มเติม



## ประวัติคณะผู้วิจัย

### หัวหน้าโครงการวิจัย

1. ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย): นายเสนอ ภิรมย์จิตรผ่อง
- ชื่อ-นามสกุล (ภาษาอังกฤษ): Mr. Saner Piromjitphong
2. ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8
3. หน่วยงานที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และ e-mail:

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

2 ถนนราชธานี ต.ในเมือง อ.เมือง จ.อุบลราชธานี

โทรศัพท์ 045-352000-29 ต่อ 1120

โทรสาร 045-311472,045-311465

E-mail :saner\_p@hotmail.com

### 4. ประวัติการศึกษา:

พ.ศ. 2521 วิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาวัฒนาศิลป์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2528 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวัสดุและประเมินผลการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2536 ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวัสดุและประเมินผลการศึกษา)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา): การวัดและประเมิน

### 6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้า โครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละข้อเสนอการวิจัย

ผลงานวิจัย

1. รูปแบบการจัดการศึกษาและการพัฒนาครุตามแนวพระราชดำริสมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี : บทเรียนจากการพัฒนาความ  
ช่วยเหลือทางการศึกษาโรงเรียนตำราจตุรภูมิเด่นบ้านแก่งครีโคลต์
2. โครงการวิจัยบูรณาการการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้.  
2549.
3. โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. 2547.
4. โครงการวิจัยปฏิบัติการบนประสบการณ์สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนานักปฏิบัติ  
ผู้ได้รับรองภายใต้โครงการ SEET. 2546.

## คณะวิจัย

- 2.1 ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย) นายสมาน อัศวภูมิ (ภาษาอังกฤษ) Mr. Saman Asawapoom**
- 2.2 ตำแหน่งปัจจุบัน :** รองศาสตราจารย์ ระดับ 9
- 2.3 หน่วยงานที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และ email:**  
 สำนักงานโครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
 2 ถนนราชธานี ต. ในเมือง อ. เมือง จ. อุบลราชธานี  
 โทรศัพท์/โทรสาร 045-474059  
 Email: samubon@hotmail.com
- 2.4 ประวัติศึกษา**
- 2512 นักเรียนแลกเปลี่ยน ASF ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา
  - 2516 การศึกษาบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ เกียรตินิยมอันดับ 2)  
 วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม
  - 2523 Dip. In Applied Linguistics, RELC Singapore (ทุน SEAMEO)
  - 2526 ครุศาสตรบัณฑิต (การนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร)  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 2534 Visiting Scholar ที่มหาวิทยาลัยแหรรร์รัตนิวอร์ค ที่ Buffalo (ทุน Fulbright)
  - 2536 ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.5 สาขาวิชาการที่มีความชำนาญการพิเศษ (แตกต่างจากผู้ปฏิการศึกษา) การบริหาร  
 การศึกษา, การกระจายอำนาจจากการบริหารและการบริหารแบบฐานโรงเรียน**
- 2.6 ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
 โดยระบบสถานภาพในการทำวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้า  
 โครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละหัวข้อการวิจัย**
- 2.6.1 การวิจัยเรื่อง “Local Educational Organization and Administration: A Case Study of Kenmore-Town of Tonawanda Union Free School District”  
 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในฐานะนักวิจัยเดี่ยว โดยทุน Fulbright Fellowship,  
 2534.



- 2.6.2 การวิจัยเรื่อง “A Comparative Study of English Language Learning Behaviors of Secondary School Students in UbonRatchathani Province and Siamriap Province, ทุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ที่ประเทศไทย และราชอาณาจักรกัมพูชา, เป็นหัวหน้าคณะวิจัย ปี 2552
- 2.6.3 การวิจัยเรื่อง “English Language Learning and Instruction Policies of Cambodia and Laos in Relation to Preparation for ASEAN Community” ทุน สำนักงานเลขานุการสภากาชาดไทย ที่ประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔
- 2.6.4 การวิจัยเรื่อง “การจัดและบริหารการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของประเทศไทยหรือเมริกา และประเทศไทยอังกฤษ” ทุนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ประเทศไทย ในฐานะนักวิจัยเดี่ยว ปี 2543
- 2.6.5 การศึกษาและวิเคราะห์ รูปแบบการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการการศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ทุนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ประเทศไทย ในฐานะนักวิจัยเดี่ยว ปี 2549



## คณะวิจัย

- 3.1 ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย)  
(ภาษาอังกฤษ) นายพงษ์ธร สิงห์พันธ์ Mr.PongthornSingpan
- 3.2 ตำแหน่งปัจจุบัน : อาจารย์ ระดับ 7
- 3.3 หน่วยงานที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และ email:  
สำนักงานคณะ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
2 ถนนราชธานี ต. ในเมือง อ. เมือง จ. อุบลราชธานี  
โทรศัพท์/โทรสาร 045-352000 ต่อ 1222  
Email: mailto:samubon@hotmail.com
- 3.4 ประวัติศึกษา
- 2526 ค.บ.(ภาษาอังกฤษ) สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
  - 2544 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
  - 2551 ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3.5 สาขาวิชาการที่มีความชำนาญการพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) การบริหารการศึกษา, การกระจายอำนาจจากการบริหารและการบริหารแบบฐานโรงเรียน
- 3.6 ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบบสถานภาพในการทำวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละหัวข้อการวิจัย
- 3.6.1 การวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี (พ.ศ.2549)
  - 3.6.2 การวิจัยเรื่อง รายงานผลการประเมินการจัดงานแห่เทียนเข้าพรรษา จังหวัด อุบลราชธานี. (พ.ศ. 2550)
  - 3.6.3 การวิจัยเรื่องแผนการวิจัยและพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ไทยกับเพื่อนบ้าน. (พ.ศ. 2551)



## คณะวิจัย

4.1 ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย)  
(ภาษาอังกฤษ)

นางอมรรัตน์ พันธ์งาม

Mrs. Amornrat Pan-ngam

4.2 ตำแหน่งปัจจุบัน :

อาจารย์ ระดับ 7

4.3 หน่วยงานที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร  
และ email:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

2 ถนนราชธานี ต. ในเมือง อ. เมือง จ. อุบลราชธานี

โทรศัพท์/โทรสาร 045-352000 ต่อ 3012

Email: amornrat.panngam@gmail.commailto:samubon@hotmail.com

### 4.4 ประวัติศึกษา

2529 ค.บ.(คณิตศาสตร์) วิทยาลัยครุอุบลราชธานี

2535 ครุศาสตร์มหบันฑิต (สถิติการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2543 ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.5 สาขาวิชาการที่มีความชำนาญการพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)

4.6 ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
โดยระบบสถานภาพในการทำวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนกวิจัย หัวหน้า  
โครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละหัวข้อการวิจัย

4.6.1 รายงานวิจัยปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
(พ.ศ. 2545)

4.6.2 การวิจัยเรื่อง การประเมินค่าล่องเสียงค่าล่อง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4.(พ.ศ. 2548)

4.6.3 การวิจัยเรื่องการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายวิจัยภาคตะวันออก  
เนียงหนึ่อตอนล่าง กลุ่ม 2. (พ.ศ. 2550)

4.6.4 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์และการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้เรียนโดยเครือข่ายวิจัยทางการศึกษาภาคตะวันออกเนียงหนึ่อตอนล่าง.  
(พ.ศ. 2552)



**รายงานการวิจัยและพัฒนา**  
**รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา**  
**แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**  
**ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี**

**คณะผู้วิจัย**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนอ ภิรมยิตผล่อง  
รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัศวภูมิ  
ดร.พงษ์ธร สิงห์พันธ์  
ดร.อมรรัตน์ พันธ์งาม

**หน่วยงานรับผิดชอบ : สถาบันวิจัยและพัฒนา**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**



## การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครุและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดอุบลราชธานี

### ที่ปรึกษา

ดร.ศศิธรารา พิชัยชาญณรงค์

เลขานุการสภาพการศึกษา

ดร.สุทธิศรี วงศ์มาน

รองเลขานุการสภาพการศึกษา

นางทิพย์สุดา สุเมธเสนีย์

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา

และพัฒนาการเรียนรู้

### ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พันธุ์ชัยกุล

ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จุรภู

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

### คณะกรรมการ

#### 1) ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ จัดทำโครงการและวางแผนแนวทางการวิจัย

นางสาวสมรัชนีกร อ่องເອີນ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครุ คณาจารย์

นายสำเนา เนื้อทอง

และบุคลากรทางการศึกษา

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

#### 2) จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการและติดตามความก้าวหน้า

การดำเนินงานของโครงการ

นางสาวสมรัชนีกร อ่องເອີນ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครุ คณาจารย์

นายสำเนา เนื้อทอง

และบุคลากรทางการศึกษา

นางสาวจักษณา อธิรัตน์ปัญญา

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาวจันทิมา ศุภรพวงศ์

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาวณัตตรา แทนคำ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาวพิกุล กันทะวงศ์

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาววันวิสา สิงหา

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

### บรรณาธิการเอกสาร

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

กลุ่มพัฒนาครุ คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 02 668-7123 ต่อ 2513 โทรสาร 02 2431129

