

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาการ จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 1.3 การสร้างหรือการพัฒนา รูปแบบ
  - 1.4 การตรวจสอบรูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 หลักการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 กระบวนการการพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
  - 2.6 ประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร
  - 2.7 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
  - 3.1 ความหมายของการปฏิบัติ
  - 3.2 แนวคิดการปฏิบัติ
  - 3.3 องค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติ
  - 3.4 ประโยชน์ของการปฏิบัติ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้
  - 4.1 ความหมายของการสร้างความรู้
  - 4.2 สาระสำคัญของการสร้างความรู้
  - 4.3 ความเชื่อพื้นฐานทางปรัชญาแห่งการสร้างองค์ความรู้
  - 4.4 ลักษณะการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้

- 4.5 หลักการสร้างความรู้
  - 5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงบูรณาการ
    - 5.1 ความหมายของการบริหารเชิงบูรณาการ
    - 5.2 ลักษณะของการบูรณาการ
    - 5.3 องค์ประกอบของการบริหารเชิงบูรณาการ
    - 5.4 วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงบูรณาการ
  - 6. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
    - 6.1 ความเป็นมาของการประกันคุณภาพการศึกษา
    - 6.2 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา
    - 6.3 ความสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษา
    - 6.4 หลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา
    - 6.5 กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา
    - 6.6 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
    - 6.7 การประเมินภายในสถานศึกษา
    - 6.8 การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร
- จังหวัดหนองบัวลำภู
- 7. การนิเทศติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน
    - 7.1 การนิเทศ
    - 7.2 การติดตามตรวจสอบ
    - 7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
  - 9. สรุปแนวคิดในการวิจัย
    - 9.1 สรุปแนวคิดในการวิจัย
    - 9.2 สรุปแนวคิดการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงาน (Action Learning)
    - 9.3 สรุปแนวคิดการบริหารเชิงบูรณาการ
    - 9.4 สรุปแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา
    - 9.5 สรุปแนวคิดการนิเทศการศึกษา
    - 9.6 สรุปแนวคิดการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

9.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู

## 10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

การพัฒนาบุคลากรเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวทางหรือเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นเหตุการณ์และแสดงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผลเชิงระบบ ดังนั้นรูปแบบเป็นสิ่งแสดงถึงความสัมพันธ์หรือการควบคุมการอ้างอิงหรือแปลความหมายของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (model) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นวิธีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาดภาพเหมือนแผนภูมิแผนผังต่อเนื่องหรือสมการคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับ (ไพรัช ฤติย์ผาด.2544: 30)

Contemporary English ของ Longman (2009: 98) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หรือ (Model) ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองขนาดเล็ก ของสิ่งก่อสร้างยานยนต์ เครื่องจักรหรือสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถแยกส่วนออกจากกันได้หรือ หมายถึง บุคคลที่ทำงานในด้านการแสดงแบบเสื้อผ้า ด้านการตกแต่งทรงผม ที่เป็นการแสดงแฟชั่นหรือการถ่ายภาพรวมทั้ง หมายถึง ชิ้นส่วนหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ยานยนต์ หรือเครื่องจักรกลอีกทั้งยัง หมายถึง ตัวอย่างการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทางด้านวิทยาศาสตร์ด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ทั้งนี้ยัง หมายถึง บุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือ สิ่งของบางอย่างที่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพที่ต้องการเลียนแบบอีกทั้ง

กู๊ด (Good.1973: 64) ได้ให้ความหมาย ของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

เยาวตี วิบูลย์ศรี. (2549: 69) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ

ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารลักษณะใดลักษณะหนึ่งรูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบหรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างรวมทั้ง

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 56) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้องซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรงจะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไปอีกทั้ง

เฮาเซอร์ (Hausser.1980: 23) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎี กับปรากฏการณ์จริง

สโตนและแวงเคล (Nadler.1980; Michael et al. 1985; Stoner & Wankel. 1986: 69) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้นเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

สุบรรณ พันธุ์วิเศษ และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. (2522: 56) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หรือแบบจำลอง (Model) หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

บุญชม ศรีสะอาด (2560: 85) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ

ทิตนา แคมมณี (2558: 67-68) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะของการดำเนินงานที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบตามหลักปรัชญาทฤษฎี หลักการ และความเชื่อต่าง ๆ โดยมีความครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ และได้รับการยอมรับหรือพิสูจน์ ทดสอบถึงประสิทธิภาพมาแล้ว โดยประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญ ที่สามารถช่วยให้เป็นไปตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดที่ยึดถือ สามารถใช้เป็นแบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ

นอกจากนี้ความหมายของรูปแบบหากแยกประเภทตามลักษณะที่ปรากฏสามารถจัดประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 ประเภทดังนี้ (Keeves.1988: 561-565)

1. Analog Models หมายถึง แบบหุ่นจำลองเชิงเทียบเคียงโดยวิธีการจำลองจากของจริงหรือคล้ายกับของจริงอาจมีขนาดแตกต่างจากขนาดจริงไปบ้าง เช่น หุ่นจำลองรถยนต์ หุ่นจำลองเครื่องบิน เป็นต้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเชิงกายภาพจุดอ่อนที่พบ คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในแบบจำลองได้อย่างชัดเจน

2. Semantic Models หมายถึง รูปแบบที่ใช้ภาษาในการอธิบายหรือเรียกว่ารูปแบบเชิงข้อความโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบเกี่ยวกับเจตคติรูปแบบเกี่ยวกับผลการเรียนแบบต่าง ๆ จุดอ่อนของรูปแบบนี้ คือ ขาดความชัดเจนยากแก่การทดสอบโครงสร้างของรูปแบบ

3. Schematic Models หมายถึง รูปแบบที่ใช้แผนภูมิ (diagram) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างขององค์การบริหารงาน เป็นต้น

4. Mathematic Models หมายถึง รูปแบบที่แสดงออกในรูปของสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ จึงมักเรียกรูปแบบนี้ว่า รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ โดยเริ่มการนำมาใช้ใน ช่วง ค.ศ. 1960 ในสาขาวิชาการวัดผลการศึกษา ต่อมาได้ขยายผลไปทางด้านการวิจัยทางการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ๆ เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้และนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ ได้

5. Causal Models หมายถึง รูปแบบเชิงเหตุ เป็นรูปแบบที่อยู่ในระดับขั้นสูงโดยมีตัวแปรแต่ละตัวแสดงความสำคัญเชิงสาเหตุกับตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

5.1 Recursive Models หมายถึง เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

5.2 Non-Recursive Models หมายถึง รูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุแบบเส้นคู่ขนานตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่น ๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ทั้งความสัมพันธ์ไปและย้อนกลับได้

จากความหมายของรูปแบบตามที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นสามารถสรุปได้ 4 ลักษณะดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริงรูปแบบที่เป็นแบบอย่าง หรือแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าเดิม

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือตัวแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นเป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากหลักปรัชญาทฤษฎีหลักการ แนวคิดและความเชื่อที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการแสดงโครงสร้างทางความคิดหรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ เป็นขั้นเป็นตอนสำหรับถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้สื่อหรือเครื่องมือเข้าช่วยเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้องสามารถวัด ตรวจสอบและเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจได้และเป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของโครงสร้างและขั้นตอนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาการจังหวัดหนองบัวลำภู

## 2. องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบดังนี้

Bardo and Hartman (1982: 70) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบด้วย 4 ส่วน 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

Ivancevich, Donnelly, & Gibon (1989: 23) การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากที่มีปัจจัยนำเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้นและให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งแสดงถึงการมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

สมบูรณ์ ศิริสรหรือธีร (2547: 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณาบดีผลการศึกษา พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณาบดีที่ ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณาบดีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการและ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550: 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่องและ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพรพงษ์ กังสนานันท์ (2550: 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมายและ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

Ivancevichetal (1989) องค์ประกอบของรูปแบบต้องประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นการกำหนดว่าจะสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในงานสาธารณสุขด้านใดโดยทั่วไปมักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลงานที่ดีขึ้นตามภารกิจขององค์กร
2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ผู้สร้างและพัฒนารูปแบบต้องกำหนดรูปแบบสร้างขึ้นจากฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง
3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ สำหรับใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรการตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานที่จำเป็นพร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของกลไกเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้
4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบเป็นการกำหนดภารกิจกระบวนการวิธีการกิจกรรมและอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรูปแบบเป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบว่าเป็นไปตามระบบงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่สร้างไว้มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดตลอดจนกำหนดแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์และตอบสนองการดำเนินงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
6. คำอธิบายประกอบรูปแบบเป็นการอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อสื่อความให้มีความเข้าใจตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

7. การระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของรูปแบบเอง ดังนั้น การสร้างและพัฒนาแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อควรระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

8. การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบการสร้างหรือพัฒนาแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ โดยนำสาระของรูปแบบเครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือเพื่อการ พัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่สมบูรณ์ครบถ้วนและเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้วต้องรายงาน การตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือเพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการ ดำเนินงานอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรจำนวนเท่าใดมี โครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาซึ่ง จะออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

### 3. การสร้างหรือการพัฒนาแบบ

ได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาแบบดังนี้

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83) กล่าวว่าการพัฒนาแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบและ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (Online) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยการพัฒนาแบบโดยได้แบ่ง ออกเป็น 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนาแบบและ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

Keefe (1994: 124) ได้กล่าวถึงหลักการกว้าง ๆ เพื่อการสร้างรูปแบบไว้แบบ 4 ประการดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มี ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนาแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถ ตรวจสอบได้ โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษานั้นนอกจาก รูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์นั้นได้ด้วย

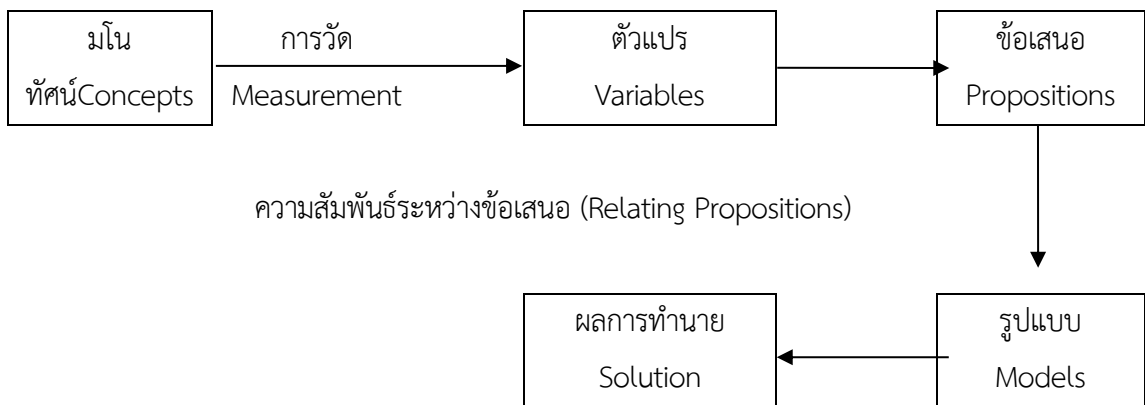
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่อง ที่กำลังศึกษาด้วย

นอกจากนี้ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบ พบว่า การพัฒนาแบบ อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การ สร้างหรือการพัฒนาแบบ (Construct) และการหาความตรงของรูปแบบ (Validity) ส่วนรายละเอียด



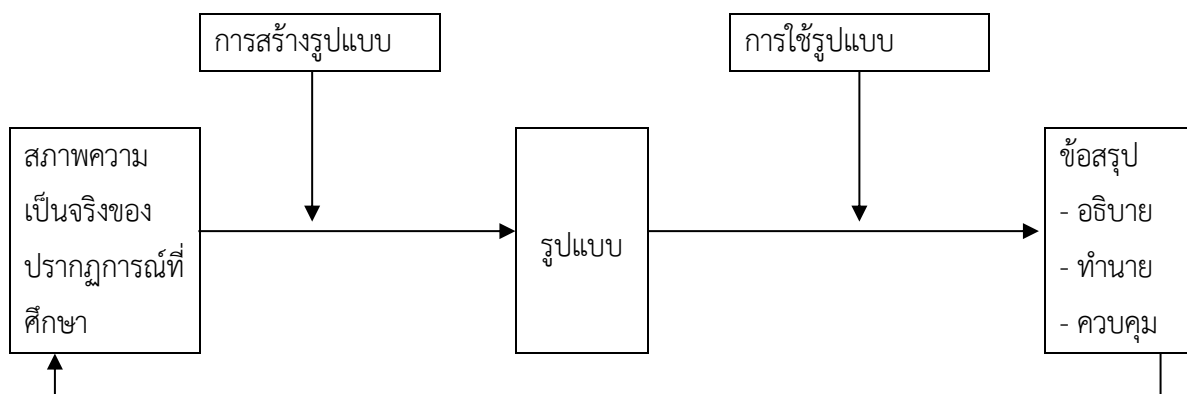
ในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Meason, Albert & Khedourri (1985 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์. 2549: 56) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ 1) ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือ ปัญหา ที่แท้จริง 2) ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา พิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิตอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความต้องการ ของผู้ใช้ด้วยเพราะถ้ารูปแบบ มีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ควรใช้หลักวิชาการในการพิจารณาว่าควรนำตัวแปรใดบ้าง มาวางไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง มีการประเมินค่าและความแปรปรวนอย่างระมัดระวังเมื่อสร้างเสร็จแล้วต้องดูว่าครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดหรือไม่ มีความบกพร่องตรงไหนบ้าง 3) ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing) 4) ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เพื่อดูว่าบรรลุผลสำเร็จหรือมีความสมบูรณ์หรือไม่ 5) ขั้นพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model updating) เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรในอีกแง่หนึ่งการสร้างรูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่ารูปแบบนั้น นำเสนอเรื่องอะไร อย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร นำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ บ้าง (Steiner, 1969 ; Keeve, 1988: 172) จึงมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบแสดงความสัมพันธ์

มียากาวะ (2550: 3) อธิบายว่า การสร้างโมเดลเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือทางสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถศึกษาได้โดยตรง แต่ศึกษาด้วยการสร้างโมเดลเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ตั้งขั้นตอนใน ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ

ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ที่ผ่านมาหลายลักษณะแต่มีขั้นตอนหลัก ๆ เหมือนกัน 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบโดยขั้นแรกประกอบด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูล สถานการณ์ บริบท และปัญหา ที่เกี่ยวข้อง และขั้นยกร่างหรือสร้างรูปแบบ ส่วนขั้นที่สอง ประกอบด้วย การทดสอบรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้ และปรับปรุงให้ทันสมัย ซึ่งในแต่ละขั้นตอนย่อยก็ใช้เทคนิควิธีการ ที่หลากหลายดังรายละเอียดต่อไปนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2560: 104-106) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจทำได้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวความคิดที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบหรือตัวแปรต่าง ๆ ของรูปแบบนั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนั้น จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญการศึกษา ค้นคว้าที่ลึกซึ้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างดีผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดของรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ ตัวแปร หรือกิจกรรมเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัวแต่สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่า มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตนซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 112-118) ได้สรุปว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” มี 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้องค์ความรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาของไทยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้กระบวนการจัดการความรู้โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์อธิการบดี และการสอบถามผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป 2) การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และจากการวิเคราะห์แบบสอบถามนำมาสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยและ 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลังจากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547: 73-84) ได้สรุปว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ” โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547: 171) ได้สรุปว่า “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำของคณบดี” ได้ดำเนินการเป็น 6 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยโดย ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4) การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 5) การตรวจสอบและ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิและ 6) การปรับปรุงรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

กฤษณผล จันทร์พรหม (2548: 88) ได้สรุปว่า “การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย” โดยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงโดยศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำราบทความวิจัยฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ตออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเสมือนจริง 2) การสังเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบโครงสร้างของ รูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือน จริง 3) การพัฒนา รูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อรวบรวม ข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 10 คนจำนวน 3 รอบและ 4) การทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบ มหาวิทยาลัยเสมือนจริงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็น แบบสอบถามเพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของ รูปแบบหลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศไทย

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550: 72-79) ได้สรุปว่า “รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบ การศึกษาต่อเนื่องสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นกรอบของรูปแบบในการจัด การศึกษาต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) การศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 19 คนโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ 4) การตรวจสอบประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้สำรวจความ คิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการ จัดการศึกษาต่อเนื่องหลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากองค์ประกอบที่ พัฒนาขึ้น

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550: 163-175) ได้สรุปว่า “รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณโดยการวิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 2) การศึกษากระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบันโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนและสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษาประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 3) การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณการใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

อัมพรพงษ์ กังสนานันท์ (2550: 108-122) ได้สรุป “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต” โดยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างรูปแบบประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques) และ 2) การประเมินรูปแบบประกอบด้วยการประเมินรูปแบบเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษาและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสามารถ สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบและ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบดังกล่าว การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธีดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสอบถามการสำรวจการสนทนากลุ่มเป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะรูปแบบ ที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่ พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมินที่พัฒนาโดย (The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation) ภายใต้การดำเนินงานของ (Stufflebeam) และคณะได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช. 2549: 54-56) ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิการทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติแต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีแนวคิดดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้งดังนั้นในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม มีดุลพินิจที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิตนเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

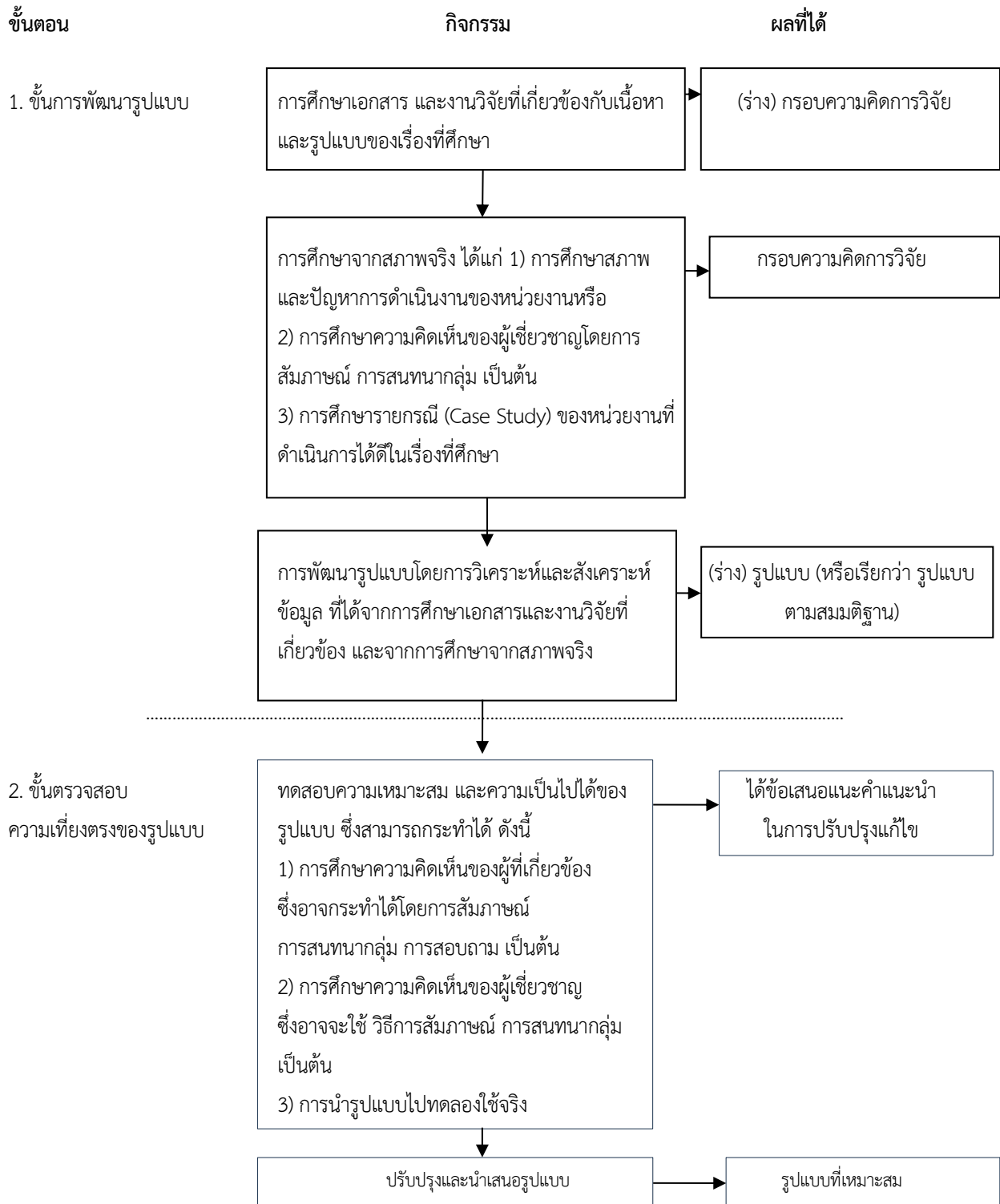
2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องมักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้น

เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

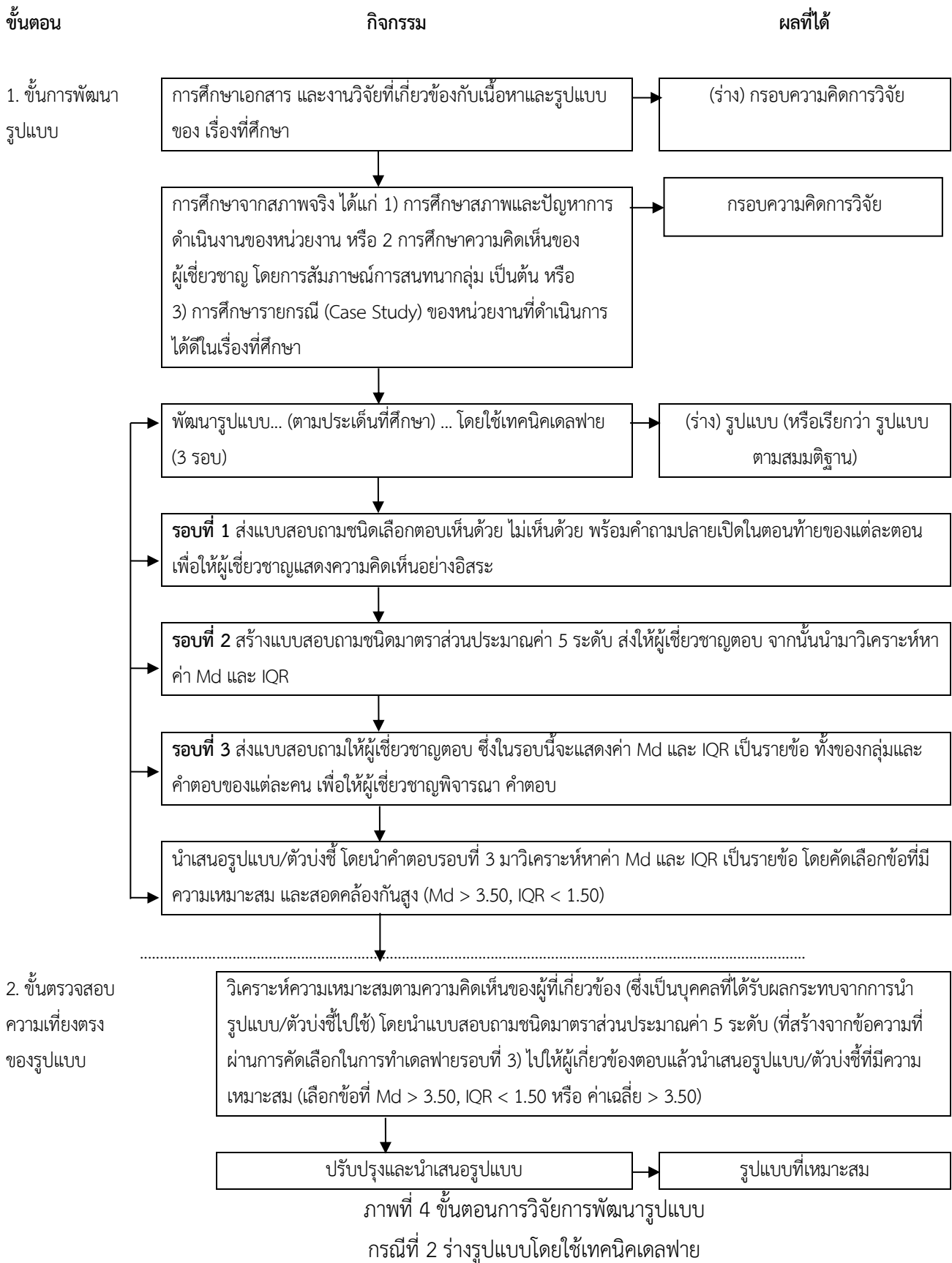
2.4 การทดสอบรูปแบบ โดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป



กระบวนการพัฒนารูปแบบสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ  
กรณีที่ 1 ร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาจากสภาพจริง



สรูปรูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรจำนวนเท่าใดมีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาซึ่งจะออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีงานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนาสรูปแบบสามารถสรูปได้เป็น 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบและ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

### 5. การตรวจสอบรูปแบบ

Eisner (1976: 192-193) การตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีหลายวิธีอาจจะให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ ทั้งปริมาณ (Quantitative) และคุณลักษณะ (Qualitative) การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร และ 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยสามารถประมาณค่าข้ามช่วงเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบจะนำไปสู่คำตอบสองประเด็น คือ การสร้างรูปแบบและการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Keeves (1988: 13) คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีเป็นรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวม (associative relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

พูนสุข หิงคานนท์ (2540: 53-55) และเบญจพร แก้วมีศรี (2545: 93-94) ได้เสนอว่ารูปแบบในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. การประเมินในแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามแบบการประเมินอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) หรือการตอบสนองความต้องการของผู้

ที่เกี่ยวข้องตามการประเมินแบบตอบสนองความต้องการ (Responsive Model) หรือประเมิน เพื่อการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างหนึ่งอย่างใด แต่เป็นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่มีอาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเที่ยงธรรมและมีคุณลักษณะที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาจะเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่ให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ ที่จะพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัย ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

อุทุมพร จามรมาน (2544: 22-26) จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีด้วยกันซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง ดังนี้

1. การตรวจสอบความมากมายของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้องและเหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา (across time) กลุ่มตัวอย่าง (samples) หรือสถานที่ได้ (sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากร โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ 1) การสร้างรูปแบบใหม่และ 2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ที่ดำเนินการกันอยู่นั้นมีขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบโดยขั้นแรกประกอบด้วย การศึกษารวบรวมข้อมูล สถานการณ์ บริบท และปัญหาที่เกี่ยวข้องและยกยกร่างหรือสร้าง

รูปแบบ ซึ่งมักจะยกสร้างขึ้นจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เนื้อหา แต่งานวิจัยบางเรื่องมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่กำหนดรายละเอียดของรูปแบบ แล้วนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และสร้างรูปแบบด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง งานวิจัยบางเรื่องก็ใช้เทคนิคเดลฟาย เก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาयर่างรูปแบบส่วนในขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้น ก็ใช้เทคนิควิธีได้หลายแบบโดยอาจจะให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะใช้วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิธีการแบบชาติพันธุ์วรรณนาการรับฟังความคิดเห็นจากเวทีสาธารณะ การสนทนากลุ่มฯ แต่วิธีการตรวจสอบรูปแบบที่น่าเชื่อถือมากที่สุด คือ การนำรูปแบบไปทดลองใช้และวัดประสิทธิภาพของรูปแบบว่าใช้ได้ผลจริงหรือไม่ เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้เพียงใด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยใช้วิธีการ ดังนี้ 1) สร้างรูปแบบ 2) ตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ โดยนักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดหนองบัวลำภู เนื่องจากเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยต้องอาศัยข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเหนือกว่าทรัพยากรอื่นใดเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์สามารถเป็นได้ทั้งผู้สร้าง ผู้พัฒนาและผู้ทำลายทรัพยากรอื่น ๆ และโดยที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์เองจะต้องมีการพัฒนาด้วย เช่น กัน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกระบวนการที่มีมาตั้งแต่มนุษย์เกิดขึ้นมาจนกระทั่งตายไป การพัฒนาบุคลากรมีความหมายตรงกับคำว่า (Development of Personnel) มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือบุคคลในองค์กรไว้ในทัศนะ และคิดที่แตกต่างไปตามยุคสมัยของนักบริหารแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละบุคคล ดังนี้

ไวท์ฮิลล์ (Whitchill 1965: 2243) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

จูเซียส (Jucius 1971: 245) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (aptitude) ความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Ability) ของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitsell 1972: 281) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์กรที่ดีสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้อย่างดี

Meggison, Mattehws & Banfield. (1995: 521) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (hum resource development) เป็นวิธีการที่เป็นองค์รวม (holistic) เป็นวิธีการที่บูรณาการ (Integrated) เพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work-related behavior) โดยใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ

Cuningham & Cordeiro. (2000: 58) การพัฒนาบุคลากร (staff development) เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทหรือบทบาทในอนาคต การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากรและการปรับปรุงองค์การ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่

พัฒนาความสามารถและนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปโรงเรียนขยายโอกาสของความสนใจ เตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งและให้ประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย

Ubben, Hughes, & Norris. (2001: 95) การพัฒนาบุคลากร (staff development) การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) มีความหมายใกล้เคียงและสอดคล้องกันมากและสามารถใช้แทนกันได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้คำอื่นแทนได้อีก เช่น การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (in-service training) ซึ่งบางครั้งจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรทางวิชาชีพ (professional staff development) เป็นกระบวนการและกิจกรรม เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเจตคติให้กับบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ

กีรติ ยศยิ่งยง (2548: 89-91) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดีงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กรลูกค้าบุคลากรและประชาชน/สังคม

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2550: 52-56) กล่าวว่า คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์กรคุณภาพของคนกับการผลผลิต (productivity improvement) นั้นล้วนเป็นความสัมพันธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมเพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลสะท้อนส่งผลทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรให้เอื้ออำนวยความสะดวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับกาวิจัยครั้งนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ประกอบด้วย คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลระบบประกันคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ครู บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์กร หรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอยู่ตลอดเวลาจากนั้นยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

เบตส์ (Betts. 1977) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงาน เกิดจากการเสริมพลังความรู้ ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อ คุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่าง เช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์มีทัศนคติเกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและ อาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินว่าบุคลากรขององค์กร ที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 26-27) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานดีขึ้น สามารถปรับตัวปรับใจปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี
2. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์กรและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินการได้ด้วย ความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดีช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้พอสมควร
3. ช่วยให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เข้าทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน
4. สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำงานได้ดี องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้



5. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากรเองนอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

7. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคลากรที่ได้พัฒนาแล้วลงไป

8. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้

9. องค์กรสามารถลดความเสี่ยงและการสูญเสียและการสูญเปล่าต่าง ๆ ลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียน้อยมาก ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

ยูดี ศรีธรรมรัฐ (2551: 229) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-structure” เหมือนในอดีตจะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรระบบราชการลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

วินัย ดอนโคตรจันทร์ (2552: 19) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการทำให้บุคคลได้รับความรู้ ความสามารถความชำนาญมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานได้รับผลจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

มณูญ ไชยทองศรี (2554: 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะจะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติบุคลากรจะมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่องค์กรต้องการกล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ทันเวลา นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคล ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องคำนึงถึงตัวบุคลากรและองค์กรในกระแสโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีแนวโน้มจะมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะได้มีความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 89) กล่าวถึงหลักของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ประการแรก การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถนั้นแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน

ประการที่สอง การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ประการที่สาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน

ประการที่สี่ การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง ถ้าหากได้รับการกระตุ้นการส่งเสริมหรือแนะนำที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ห้า การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรีและเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและตามความถนัดของตนเอง

ประการที่หก การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์กร จะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นความสำเร็จในส่วนรวมขององค์กร

การให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายอำนวยการที่มีประสิทธิภาพได้นั้นสามารถกระทำได้โดยสร้างสภาพแวดล้อมในระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมในการเป็นผู้นำการทำงานเป็นหมู่คณะ การมีระเบียบวินัย การให้ความรู้พื้นฐานในการบริหารงานและการบริหารจัดการ การสร้างเสริมทักษะในการคิดการแก้ปัญหา และการถ่ายทอดความคิดการใช้ความรู้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปลูกฝังความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อความสำเร็จของงานเป็นส่วนรวม

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548: 92-94) กล่าวถึง หลักของการพัฒนาบุคลากรไว้ 8 ประการ คือ

1. Establish Objectives: หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่าองค์กรต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมกันฟันฝ่าต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจ เพราะทราบเป็นอย่างดีว่าจะต้องกระทำเพื่ออะไร

2. Transfer of Training: หลักการถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการแสดงให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และหลักการนี้ยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย อันจะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้นเพราะว่าเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. Feedback: หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวของพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเองหากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น บุคคลจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไปแต่หากเป็นสะท้อน

เชิงลบบุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัย หรือรู้สึกว่ามี ความสบายใจที่สุด

4. Reinforcement: หลักการเสริมแรง เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะ สองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าว คือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัล บุคคลจะกระทำต่อไป แต่หากได้รับการลงโทษบุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะ แตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันเพราะมนุษย์มี ความแตกต่าง

5. Meaningfulness: หลักการสร้างความสำคัญ เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของ มนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความ สำคัญ ดังนั้น ท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้ว่าตัว เขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6. Repetition: หลักการทำซ้ำ เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จาก การกระทำซ้ำ จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้นเทคนิคการเรียนรู้ส่วนหนึ่งควรกำหนด กิจกรรมให้พนักงานได้มีการกระทำหรือการแสดงออกหลาย ๆ ครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มีประโยชน์ และสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้

7. Motivation: หลักการจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการตอบสนอง ต่อความคาดหวังของบุคคล ด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องมี การสังเกตพฤติกรรม หรือพยายามให้พนักงานได้แสดงออก นำสิ่งที่อยู่ในความสนใจเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ ที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็น

8. Whole-Specifics-Whole: หลักการเรียนรู้ภาพรวม รายละเอียด ภาพรวมเป็นวิธี การเรียนรู้จากภาพรวมกว้าง ๆ ของเรื่องที่ฝึกอบรมให้ครอบคลุมแล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละ ส่วนประกอบและสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ ดียิ่งขึ้น เช่น การเรียนรู้วิธีการซ่อมรถยนต์ที่จะต้องเรียนรู้ภาพรวมที่เป็นองค์ประกอบของเครื่องยนต์และ หน้าที่โดยรวมอีกครั้ง จะช่วยให้เรียนรู้ระบบรถยนต์ได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

Joyce & Showers (1995: 89) ระบบการพัฒนาบุคลากรครอบคลุม 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มโรงเรียนพร้อมกันเป็นทีมและการพัฒนาบุคคลควรมีวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ใน 4 ด้าน คือ การพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการสอน การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนา องค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปหลักการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยหลักการของการจัดการความรู้ หลักการของการเรียนรู้ที่บุคลากรมีส่วนร่วมเรียนรู้อย่างมีความสุขสร้างความรู้ความสามารถและทัศนคติไปพร้อมกันแบบบูรณาการวัตถุประสงค์และต้องพัฒนาทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4. กระบวนการการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งานและหน่วยงานมากที่สุด ดังนั้นทฤษฎีการหลายท่านได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Process) ในทัศนะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

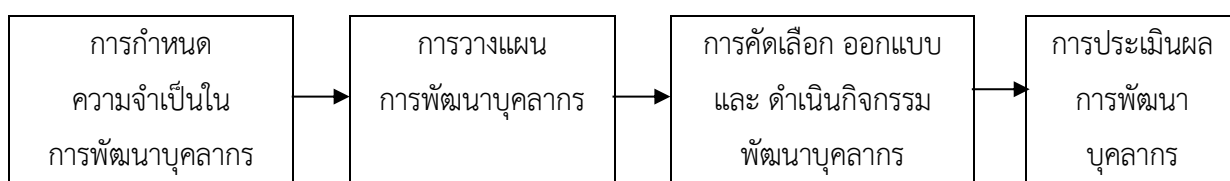
ฮีนแมน, สวอบ, ฟอสซัน, และไดย์ (Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1983, pp. 351-380) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาการฝึกอบรม

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากเกินกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนาการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา การกำหนดขอบเขตในการพัฒนาการกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ ขั้นตอนมาก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่โครงการ ขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการ โครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขั้นตอนมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้และขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

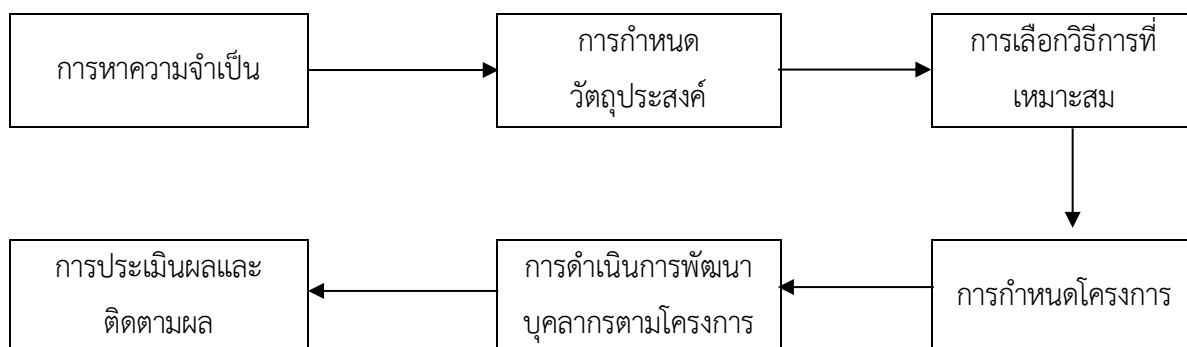
4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงสิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535: 633-634) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่ต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น
6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

บิชอป (Bishop. 1979: 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไรเพื่อที่จะได้ดำเนินการ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการจำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นองค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก การหาความจำเป็น การกำหนด วัตถุประสงค์ การเลือกวิธีการ ที่เหมาะสม การประเมินผลและ ติดตามผล การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการ การกำหนดโครงการ จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมาและต้องมี การประเมิน ติดตามผล การพัฒนา อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

## 5. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ หรือหลายวิธีอย่างหลากหลายองค์กรที่จะพัฒนาต้องค้นหาวิธีการหรือรูปแบบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวัฒนธรรมขององค์กรมีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

Mcbeath (1997: 102) เสนอแนะวิธีการหรือองค์ประกอบในการพัฒนาบุคคลดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงานเป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ให้ เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างใหม่อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์กร อาจเป็นบางเวลาหรือเต็มเวลา
2. การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานในปัจจุบันหรือเพื่อเตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น
3. การศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการอย่างอื่นและอ่านวารสารทางวิชาชีพ
4. การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยงและการแนะแนว

Guskey (2000: 56) กล่าวถึง รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากรไว้ 8 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (training) การฝึกอบรมเป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ไปยังกลุ่ม โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (role playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้
2. การสังเกต (observation) วิธีการเรียนรู้ที่ตืออย่างหนึ่ง คือ การสังเกตผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน (peer coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของตัวแบบนี้
3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา (involvement) นักวิชาการ หรือ คณะครูอาจรวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาหลักสูตรประเมินหลักสูตรออกแบบโปรแกรมวิชาวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา กระบวนการเหล่านี้ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้หรือทักษะอย่างใหม่ อาจโดยการอ่านการวิจัย การอภิปรายและการสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ
4. กลุ่มศึกษา (study groups) ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับ คณะครูทั้งโรงเรียนในการที่จะแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง คณะครูทั้งโรงเรียนจะแบ่งออกเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มร่วมกันทำงานทั้งปี โดยเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ทุกกลุ่มจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาการเขียนของนักเรียน กลุ่มหนึ่งอาจสนใจศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการสอนเขียน อีกกลุ่มอาจศึกษาวิธีการให้คะแนนการเขียน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม อีกกลุ่มหนึ่งอาจศึกษาวิธีการให้การบ้านเกี่ยวกับการเขียนทาง



วิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา แต่ละกลุ่มจะแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และร่วมกันเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณภาพการเขียนของนักเรียน

5. วิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เป็นอีกตัวแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพซึ่งจะช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยทั่วไปแล้ววิจัยปฏิบัติการจะมี 2 ชั้นดังนี้

- 5.1 เลือกปัญหาหรือตั้งโจทย์ปัญหา
- 5.2 รวบรวมจัดระบบและตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- 5.3 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.4 เลือกวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 5.5 ดำเนินการแก้ปัญหาและบันทึกผลลัพธ์

6. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล (guided individual activity) รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าบุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของตนเองและสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self-direction) และเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง (self-initiated learning) ขณะเดียวกันบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่มและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้

- 6.1 ระบุความสนใจหรือความต้องการของตน
- 6.2 พัฒนาแผนเพื่อที่จะบรรลุความต้องการหรือความสนใจ
- 6.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 6.4 ประเมินว่าการเรียนรู้นั้นสามารถบรรลุความต้องการหรือความสนใจหรือไม่

7. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อยพี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงานสังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา

7.1 มีโอกาสที่จะเข้าใกล้หรือสัมผัสปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าที่จะฟังผู้เชี่ยวชาญบรรยายให้ฟัง

7.2 เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำทั้งภายในเครือข่าย หรือภายในโรงเรียนของตน เครือข่ายเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและร่วมกันแก้ปัญหา เครือข่ายออกแบบให้มีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากัน (face-to-face) หรือใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล

8. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) โรงเรียนและมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบหนึ่งของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากรในอดีต ปัจจุบันนี้หุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากรอาจประกอบด้วยมหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์กรวิชาชีพ เป็นการสร้างเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมโยงด้วย (Internet) และ (e-mail)

ในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบแต่รูปแบบที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม (training) องค์กรประกอบที่สำคัญในการฝึกอบรมมี 5 ประเภทดังนี้

8.1 การนำเสนอทฤษฎีการศึกษาเป็นการอธิบายเหตุผล กรอบแนวคิดเทคนิคและวิธีการในการสอนรูปแบบต่าง ๆ ในการนำเสนอทฤษฎี ได้แก่ การอ่าน การบรรยายสื่อต่าง ๆ และการอภิปราย เป็นต้น

8.2 การใช้ตัวแบบและการสาธิตการให้ตัวแบบเป็นการกำหนดทักษะและกลยุทธ์ในการสอน ซึ่งอาจทำได้ โดยการสาธิตหรือใช้สื่อต่าง ๆ ในการฝึกอบรมนั้น อาจนำเสนอตัวแบบและสาธิตให้ดูได้หลาย ๆ ครั้ง

8.3 การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติการทดลองใช้ทักษะหรือกลยุทธ์อย่างใหม่ ซึ่งอาจทำในชั้นเรียน โดยตรงสำหรับการปฏิบัติในสถานการณ์จำลองนั้น อาจทำกับกลุ่มเพื่อนหรือกับนักเรียนกลุ่มเล็ก ๆ

8.4 ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง (structured feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผลการสังเกตพฤติกรรมการสอน มีการวางแผนล่วงหน้าว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องใดบ้าง การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นการให้ด้วยตนเอง หรือให้โดยผู้ให้การฝึกอบรมการให้ข้อมูลย้อนกลับอาจทำอย่างสม่ำเสมอหรือเป็นบางครั้ง

8.5 การเสนอแนะ (coaching) เพื่อการนำไปใช้ในชั้นเรียนเป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร การเสนอแนะโดยตรงจึงเป็น อาจเสนอแนะโดยเพื่อนหรือพี่เลี้ยงรวมทั้งยังได้เสนอแนะรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังนี้ (joyce & shower.1995)

8.5.1 การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) วิจัยปฏิบัติการเป็นเทคนิคที่ครูใช้เพื่อตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือในชั้นเรียน เป็นเทคนิคที่มีส่วนคล้ายกับเทคนิคการแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูแก้ปัญหาเฉพาะอย่างในชั้นเรียนได้

8.5.2 เครือข่ายของครู (teacher networks) ครูอาจขอปรึกษากรรมการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ร่วมทำงานกับครูคนอื่นและพัฒนาความเข้าใจในสาขาวิชาที่สอนและนักเรียนที่ตนสอน เครือข่ายของครูมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- เน้นที่เนื้อหาวิชาการสอนและวิธีปฏิรูปสถานศึกษา
- มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ประชุมปฏิบัติการ การฝึกงาน สัมมนาซึ่งเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองความคิดอย่างใหม่และมีปฏิสัมพันธ์กับครูคนอื่น

Everard & Morris (2004: 92) ได้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การแนะแนวการสอนแนะ (coaching) และการเป็นที่ปรึกษา การอ่านเอกสารต่าง ๆ การพัฒนาตนเอง (self-development) การจัดทำโครงการหรือโครงการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ การเข้าร่วมประชุม การทำวิจัยและการศึกษานอกสถานที่

จากการศึกษาจึงสรุปรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรได้ว่า ประกอบด้วย การฝึกอบรม การสังเกต กลุ่มศึกษา วิธีปฏิบัติการ การนำเสนอเป็นรายบุคคล ระบบพี่เลี้ยง การศึกษาต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

#### 6. ประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร

ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

Butler (2001: 156) ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้การถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศ (information transfer) มีคุณภาพบุคลากรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. การพัฒนาบุคลากรทำให้ผู้รับการพัฒนาได้เพิ่มพูนทักษะ ได้รับข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากเกิดการเรียนรู้ใหม่

Everard & Morris (2005: 156) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์ตามคุณลักษณะ 8 ประการที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูไว้ดังนี้

1. ความเกี่ยวเนื่อง (relevancies) กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิผลได้ต่อเมื่อกิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการและความสนใจของครูถ้าหากเนื้อหาของการพัฒนาบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบในชั้นเรียนของครู กิจกรรมนั้นจะมีความเกี่ยวเนื่อง
2. วัตถุประสงค์ชัดเจน (clear objective) ผู้ให้การพัฒนาและผู้รับการพัฒนาจะต้องเข้าใจกิจกรรมพัฒนาครูจะได้ประโยชน์จากกิจกรรมการพัฒนาเป็นอันมาก ถ้าหากครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูเข้าใจเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของครู

3. มีสิ่งจูงใจที่ดึงดูด (attractive incentives) ครูควรจะได้รับสิ่งจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาหรือได้รับสิ่งจูงใจในการนำวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในชั้นเรียนสิ่งจูงใจอาจเป็นรางวัลภายใน (intrinsic rewards) หรือรางวัลภายนอก (extrinsic rewards)

4. การประยุกต์ (application) กิจกรรมการพัฒนาคูคลากรจะมีประสิทธิภาพผลก็ต่อเมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมหรือผู้รับการพัฒนาเข้าใจวิธีการที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้จากกิจกรรมการพัฒนาไปใช้ในการสอนในชั้นเรียน กิจกรรมการพัฒนาคูคลากรจะประยุกต์ได้มากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นที่ชั้นใดชั้นหนึ่งหรือวิชาใดวิชาหนึ่ง

5. การบำรุงรักษา (maintenance) กิจกรรมการพัฒนาคูคลากรจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้แล้วได้รับการสนับสนุนการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้อาจเกิดปัญหาหรือความยากลำบาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้การสนับสนุนซึ่งเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติเต็มตามศักยภาพและมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งที่ดีกว่า

6. ความรู้ของครูผู้สอนให้การอบรม (instructor knowledge) ประสิทธิภาพของกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ให้การอบรมมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ แต่ยังคงขึ้นอยู่กับวิธีการที่นำเสนออย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ตลอดจนความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสอนของครู

7. เหมาะสมกับชั้นเรียน (classroom fit) กิจกรรมการพัฒนานั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและสามารถนำไปใช้ในห้องเรียน โดยที่ครูไม่ต้องเสียเวลาและใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นมากนัก เนื้อหาของการพัฒนาจะต้องเหมาะสมกับสไตล์หรือลีลาการสอนของครูและเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของชั้นเรียน

8. ระยะเวลา (duration) องค์ประกอบหลักของโปรแกรมการพัฒนาคูคลากรที่มีประสิทธิภาพได้แก่

8.1 การนำเสนอทฤษฎีหรือรายละเอียดของทักษะหรือกลยุทธ์

8.2 การให้ตัวแบบหรือแบบสาธิตทักษะหรือกลยุทธ์

8.3 การฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด

8.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับตามรายการคำถามและข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึก

ปฏิบัติงาน

8.5 การสอนแนะนำงานสำหรับการประยุกต์ใช้/การติดตามการใช้ทักษะหรือความรู้ให้ที่บ้าน

ดังนั้นในการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรปฏิบัติการของครูเป็นวิธีที่วัดได้ง่ายที่สุด แต่ขณะเดียวกันยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สมเหตุสมผลน้อยที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็นเป้าหมายสูงสุดแต่ทำได้ยากที่สุด การพัฒนาคูคลากรมักจะมีประสิทธิผลสูงสุดในการทำให้ครูมีความรู้มากขึ้น และมีประสิทธิผลน้อยที่สุดในการทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้นการเรียนรู้ของ

นักเรียนจะเพิ่มขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนและมีความสามารถในการจัดการในชั้นเรียน (classroom management) โดยสรุปแล้วประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรควรพิจารณาจาก กระบวนการผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของ นักเรียนและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาองค์ความรู้ (knowledge) การพัฒนาทักษะ (Skill) และการพัฒนาความสามารถ (ability) ของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นโดยอาศัยผ่าน ระบบการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็น การพัฒนาที่ให้ผลในระยะสั้น ๆ การพัฒนาทัศนคติการพัฒนาลักษณะนิสัยและการพัฒนาการจูงใจเป็น การพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

### 7. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ที่สำคัญ คือ การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพบุคลากร ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าด้วยความ มีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของนักบริหารองค์กรหลายท่าน ได้ให้แนวคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อเห็นประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้นดังนี้

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป.: 30-32) กล่าวว่าของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ข้อดังนี้

#### 1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กรหน่วยงาน

1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรหน่วยงานมากขึ้น

1.2 ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลงช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้น้อยลง

1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหน่วยงานนั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรหน่วยงานน้อยลง

1.5 ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มขึ้น

1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรหน่วยงานไปในแนวทางเดียวกัน

## 2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับบุคลากร

- 2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร
- 2.3 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการทำงาน ทักษะ ทักษะ ฯลฯ
- 2.4 เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่บุคลากร และผู้บริหาร
- 2.5 เสริมสร้างระเบียบ วินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่ร่วมงาน
- 2.6 สร้างความรู้สึกสำนึก การผูกพันในหมู่ร่วมงานกับผู้บริหารองค์กร
- 2.7 ขจัดปัญหาการขาดงาน และไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร
- 2.8 ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร
- 2.9 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากร
- 2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

จกกลวรรณ พิสิฐพันธ์พร (2551: 2) คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมี ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นหรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงาน โดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อนเมื่อนำเครื่องใช้สำนักงาน

เข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า เช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์ จากเครื่องใช้สำนักงานได้ทันที

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูงซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงานโดยทำให้ผู้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลงทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้นทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่อง ไปถึงหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนางานสังกัดอยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของพัฒนาบุคลากร นั้นสรุปได้ 2 ประเด็น ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วยนอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่มีฝีมือลงเพราะการพัฒนาบุคลากร จะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจึงเกิดความทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร ประโยชน์กับองค์กรหรือหน่วยงานจะช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็จะลดลงการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหนทางหนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

### 1. ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Revans (1990: 69) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ที่ได้กำหนดแนวทางไว้ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน  $L = P + Q$  หมายถึง (P = Programmed knowledge) ส่วน (Q = insightful question) สรุปว่า การให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ (Revans) คือ การค้นพบปัญหาที่ได้ค้นพบนั้น รวมทั้งการนำเสนอปัญหาและการแก้ปัญหาให้กับบุคคลในองค์กรได้รับรู้

Pedler (1991: 15) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ของบุคคลมีขั้นตอน คือ ขั้นแรกเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนกลับของผลการปฏิบัติในสถานการณ์ ขั้นที่สอง คือ ความเข้าใจในสถานการณ์ของประสบการณ์ ขั้นที่สาม คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจที่ก่อขึ้นมาใหม่ ขั้นสุดท้าย เป็นการลงมือปฏิบัติเมื่อครบทั้งสี่ขั้นตอนผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การต่อยอดความรู้ของบุคลากรต่อไป

Inglis S (1994: 94) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) ” หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง เสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นการนำบุคคลมาค้นหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งในการดำเนินการนั้นจะเป็นการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพัฒนาบุคคลและองค์กรโดยใช้ประเด็นปัญหาที่สำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการนั่นเอง

McGill and Beaty (1995) ได้กล่าวถึง “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (Gordon) ได้ให้กล่าวถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการที่นำคนที่มีทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกันมารวมกลุ่มกัน วิเคราะห์ปัญหาในการทำงานแล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ซึ่งระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา กลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา ประจวบ เพลมหลัก (2547: 32) ได้สรุปว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่นำคนที่มีทักษะหรือประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ระหว่างการปฏิบัติจริง โดยผู้เรียนในกลุ่มจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปในตัว กล่าว คือ ผู้ที่มีความถนัดด้านใดก็จะดำรงบทบาทเป็นผู้สอนคนอื่น ๆ จะเป็นผู้เรียน จากนั้นจะเข้าไปปฏิบัติจริงและมีการพบปะกันเป็นระยะเพื่อประเมินผลความก้าวหน้าจนได้บทสรุป คือ เกิดทักษะในการทำงานครบถ้วนและเกิดแนวทางในการแก้ปัญหาขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่า การเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติ เป็น



กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อคิดทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริง ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีม และองค์กร

Marquardt (1999: 26) ในสถานการณ์ยุคปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นต้อง ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัวรวดเร็วใช้การบริหารงานในแนวราบ สถานภาพของคนไม่ได้ถูกต้อง โดยตำแหน่งแต่อยู่ที่คุณภาพและผลงานเป็นสำคัญ ทุกองค์กรจึงต้อง ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรสู่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Knowledge Management) คือ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน จากการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหาอย่างตรง เป้าหมายและมีการวางแผนอย่างรัดกุม

Marquardt (1999: 56) ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่เชื่อว่าไม่มีการเรียนรู้ โดยปราศจากการปฏิบัติและไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการกับความยุ่งยากในสถานการณ์จริงในเวลาเดียวกันซึ่ง แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่อง ที่เรียนรู้ให้กับบุคลากรหรือทีมได้ลงไปประสบด้วยตนเอง จัดให้มีการสะท้อนความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบมาหรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้นั้น จากนั้นก็ร่วมกัน สรุปความคิดเป็นความคิดรวบยอดจากประสบการณ์ที่ได้รับและนำแนวความคิดที่สร้างขึ้นมานี้ ไป ทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ

Butler (2001: 100) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการ การเรียนรู้ (Learning Process) ที่ต่อเนื่องกันของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนแบ่งปัน ความรู้และประสบการณ์แนวคิดใหม่ ๆ ทำความเข้าใจร่วมกัน พัฒนาแก้ไขปัญหามาที่แท้จริงเกี่ยวกับงาน จากการปฏิบัตินอกจากจะเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนา ทั้งบุคคลทีมและองค์กรยังเป็นการสร้างความรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดในองค์กรได้อีกด้วย

ประจวบ แหลมหลัก (2547: 37) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น กระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริง (Real Learning) ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์โดยเริ่มจากภายในหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแนวทาง จากการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) มาเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Learning) จึง สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้นำความรู้ ทักษะเดิมที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ไขปัญหามาที่เกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์ วางแผนทำการทดลองปฏิบัติเกิดเป็น ความรู้ใหม่ที่นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2559: 99) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ ที่ต่อเนื่องกันของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันคิด แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์แนวคิดใหม่ ๆ ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาที่แท้จริงเกี่ยวกับงานและนำไป

ลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหามาจริง โดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือ การเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ก็ทั้งต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์กรด้วย

2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น คือ การเรียนรู้ที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากเป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ทีมงานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน

3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ คือ การเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยการรวมตัวกันทำงานเป็นทีมเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ จากการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาที่แท้จริงขององค์กรในด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู

## 2. แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Cecil และ Rothwell (2007: 52) (อ้างในวารินทร์ สิ้นสูงสุด.2550) กล่าวว่าในราวปี 1948-1950 มีนักจิตวิทยาชาวเยอรมันชื่อ (Kurt Lewin) และ (G.W. Lewin) ก่อเกิดการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action research) ที่มีแนวคิดคล้ายกับชาวอังกฤษชื่อ (Reginald Revans) ที่ได้ชื่อว่าบิดาแห่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เสนอขึ้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการระดมสมองมาช่วยกันคิดช่วยกันวิเคราะห์ ไม่ใช่เพื่อการแก้ไขปัญหานั้น หากยังสำคัญกว่านั้น คือ การสร้างสรรค์ความรู้ เพื่อพลังเชิงยุทธศาสตร์สำหรับอนาคตขององค์กร อาจเรียกได้ว่าการแก้ไขปัญหาก็เพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีหลายรูปแบบ หลายชื่อเรียกเป็นการพัฒนาองค์กร การพัฒนาการจัดการ การสร้างทีมและการเรียนรู้เชิงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ เน้นว่าองค์กรต้องอยู่รอดต้องเรียนรู้และปรับตัว ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นจุดเน้น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญการเรียนรู้เน้นที่ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติ อย่าง เช่น การหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร การแก้ไขปัญหาก็เป็นทางหลักในการเรียนรู้

Dulworth และ Bordnaro (2005: 59) กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า มีหลากหลายทฤษฎีเน้นลักษณะทางสังคมของการเรียนรู้และความสำคัญของการเรียนรู้ โดยเสนอแนะว่าการปฏิบัติและการสะท้อนความคิดว่า ล้วนมีความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติ และการสะท้อน

การกระทำและตัดสินใจวางแผนต่าง ๆ สำหรับการกระทำในอนาคต จากการเรียนรู้ที่ได้รวบรวมมาหลาย คนเชื่อว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความรู้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเท่ากับกระบวนการลงมือ ปฏิบัติการหรือมอบสิทธิอำนาจให้ผู้อื่นกระทำการภายในบริบทเฉพาะ ตามด้วยการสะท้อนความคิด และการประเมินผล

จากการที่ได้ศึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติในที่นี้ ขอเสนอองค์ประกอบและกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งการดำเนินการที่ผู้เสนอไว้รวม 10 แนวคิด คือ

1. แนวคิดที่ 1 Dotlich c]t James (1998)
2. แนวคิดที่ 2 Rothwell (1999)
3. แนวคิดที่ 3 Marquardt (1999)
4. แนวคิดที่ 4 McGill and Beaty (2002)
5. แนวคิดที่ 5 Twelth Manger (2007)
6. แนวคิดที่ 6 สุชาติ รังสินันท์ (2545)
7. แนวคิดที่ 7 อาชัญญา รัตนอุบล (2547)
8. แนวคิดที่ 8 Atherton,J.s. (2003)
9. แนวคิดที่ 9 Gordon (1993)
10. แนวคิดที่ 10 ประจวบ แหลมหลัก (2547)

### 1. แนวคิดที่ 1 Dotlich c]t James (1998)

Dotlich c]t James (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบ 12 ประการของการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 1) ผู้สนับสนุน 2) การบังคับเชิงยุทธศาสตร์ 3) กระบวนการเรียนรู้ 4) การเลือกผู้เข้าร่วม 5) การก่อร่างทีมร่วมเรียนรู้ 6) การสอนงาน 7) การปฐมมิเทศประเด็นปัญหา 8) การรวบรวมข้อมูล 9) การวิเคราะห์ข้อมูล 10) การร่างสิ่งที่จะนำเสนอ 11) การนำเสนอ 12) การสะท้อนความคิด (การไตร่ตรอง)

แม้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีกรอบเวลาต่างกัน โครงสร้างต่างกันแต่ก็มีสิ่งที่ เหมือนกัน คือ การปฏิบัติการด้วยประสบการณ์ในสนามการปฏิบัติการที่ออกแบบมาให้ผู้เข้าร่วมมีตาใน (การมองเห็นโดยปัญญาญาณ) สารสนเทศและเครื่องมืออาจเกี่ยวกับตั้งแต่วิทยากรผู้ให้ข้อมูลจนถึงผู้นำ องค์การที่ทำให้สมาชิกตกตลิ่งตื่นตัวโดยมากจะมีผู้สอนงาน (Coach) ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการทั้งในเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกแก่ความสามารถของสมาชิกผู้เข้าร่วม ให้ทำโครงการได้สำเร็จ ประสบการณ์ในสนามมีตั้งแต่การผจญภัยนอกที่ทำงานที่ช่วยทีมทำงานและ เติบโตพร้อม ๆ กัน จนถึงการเก็บข้อมูลและการประชุมทีม

สิ่งที่สมาชิกต้องทำ คือ การถกทอการเรียนรู้ให้เข้ากับการกระทำ เรียกร้องให้ให้ผู้เข้าร่วม กล่าวแต่สิ่งที่เป็นจริง จึงจะแก้ปัญหาได้ บางทีเพื่อนร่วมทีม บางทีผู้สอนงานจะช่วยให้สมาชิกทีมค้นพบ ตัวเองหรือทำให้คุ้นเคยกับบางสถานการณ์ที่ไม่คุ้นมาก่อน แม้อาจมีแรงกดดันมากแต่ก็มีเสรีไม่น้อยที่จะ ทดลองและพยายามหาความคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ดังคำอธิบาย

1. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะได้รับความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุน อย่างเข้มแข็งจากผู้สนับสนุน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาอื่น ๆ อาจดำเนินไปได้เป็นปี ๆ โดยไม่ต้องอาศัยการสนับสนุน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงในการฝึกอบรมหรือ การพัฒนาอื่น ๆ เนื่องจากโปรแกรมต่าง ๆ มักตั้งมั่นในองค์กร มีผลลัพธ์ให้เห็นและควบคุมคาดการณ์ ล่วงหน้าได้ การควบคุมการเรียนรู้จากการปฏิบัติกระทำได้น้อยกว่ามาก วัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมมี การยอมรับความแตกต่าง หรือเปิดใจเปิดรับผู้นำหรือไม่ อย่างไรผลก็คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น โครงการที่ง่ายต่อการใช้การเมืองและการวิพากษ์วิจารณ์มาเล่นงาน การสนับสนุนจึงเป็นบทบาทสำคัญ ยิ่ง ตลอดจนกระบวนการของการเรียนรู้ปฏิบัติยิ่งมีเข้าใจมาก กระบวนการก็ยิ่งราบรื่นมากเท่านั้น

2. การบังคับเชิงยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่า ประเด็นธุรกิจใดจะส่งผลกระทบต่อ องค์กรและกระบวนการใดที่เมื่อดำเนินการแล้วจะส่งผลไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดผล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรยื่นความคิดออกไปให้คลุม จะออกแบบให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ให้โอกาสแก่คนทดลองความคิดใหม่ ๆ พฤติกรรมและความเชื่อใหม่ ๆ เมื่อเห็นความไม่เข้ากันระหว่าง เป้าหมายสำคัญขององค์กรกับความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะจัดการได้ เมื่อนั้นการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติอาจต้องแปลสิ่งสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เข้าสู่โครงการให้เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ผู้เข้าร่วมทีมจะ ได้รับการบรรยายสรุปและถามให้ประเด็นข้อเสนอแนะที่กล่าวถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกี่ยวกับสิ่งสำคัญ นั้น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม จะออกแบบให้โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยผู้เข้าร่วมให้ มีข้อเสนอแนะที่นำไปใช้การได้

3. กระบวนการเรียนรู้จะคลี่คลายไปได้อย่างไร จะสร้างทีมได้อย่างไร จะหาผู้สอนที่แนะนำ ได้ที่ไหน อย่างไร และเมื่อใด ที่กระบวนการจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญของธุรกิจ มักได้ยินผู้สนับสนุน ลูกค้าและผู้บริหารต่าง ๆ คำถามเหล่านี้และคำถามอื่น ๆ บ่อยมากเนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นเรื่องใหม่และไม่คุ้นเคย ผู้สนับสนุนโดยธรรมชาติ จึงกังวลเกี่ยวกับโดยเฉพาะองค์ประกอบของ กระบวนการดำเนินงานและการเรียนรู้

4. การเลือกผู้เข้าร่วม โดยปกติการเข้าสมาชิกทีมเป็นการสมัครใจ แต่เพื่อผลของงานและ การบังคับเชิงยุทธศาสตร์ จึงต้องมีเกณฑ์การเลือกผู้เข้าร่วม เช่น ถ้าประเด็นทางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับเรื่อง การใช้เทคโนโลยีสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีความรู้หรือคุ้นเคยกับเรื่องนั้น ๆ โดยทั่วไปความหลากหลาย เป็นเป้าหมายการประสมประสานระหว่างผู้คนที่มีความรู้ต่างกัน หน้าที่งาน หน่วยงานและระดับความ รับผิดชอบที่แตกต่างกันจะสร้างและเอื้ออำนวยการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. การก่อร่างทีมร่วม เรียนรู้พลวัตของทีมเป็นเป้าหมายรวมเรื่องทดสอบน้ำใจซึ่งการเผชิญหน้ากัน การขัดแย้ง มุมมองใหม่ ๆ และความคิดยิ่งใหญ่เกิดขึ้น แม้ผู้ร่วมจะได้เคยร่วมทำงานเป็นทีมมาก่อน แต่อาจจะไม่เคยทำงานในทีม มีเป้าหมายทั้งการเรียนรู้และการร่วมทีม แก้ไขปัญหามาก่อน กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือกลุ่มร่วมเรียนรู้ไม่เหมือนทีมส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยคนที่มีภูมิหลังมาจากหน้าที่งาน และระดับการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ในบางสถานการณ์สมาชิกถูกเลือกมาจากความแตกต่างและศักยภาพเพื่อความขัดแย้งมากกว่าเพื่อความคล้ายคลึงใกล้เคียงและพลังทีม

อย่างไรก็ตามไม่มีสูตรสำเร็จในการเลือกผู้ร่วมทีม แต่การมีผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นจะช่วยได้มาก แต่บางทีก็จะกันผู้เชี่ยวชาญออกไป เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มาครอบงำการตัดสินใจและป้องกันไม่ให้เกิดการพูดคุยอย่างเสรี ทั้งมักทำสิ่งที่ทำจนเคยชิน ทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ท้อในการหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรจำนวนมากมักผสมผู้เชี่ยวชาญหนึ่งคนหรือสองคนเข้าในทีม เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีผู้ดึงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นออกมา เพื่อหลีกเลี่ยงบุคคลเหล่านี้ครอบงำการอภิปรายของทีม จึงควรมีการสอนงานในเรื่องทักษะการสร้างทีมและความเข้าใจว่ากระบวนการจะไม่ได้ผลประโยชน์หากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

6. การสอนงานไม่ใช่ผู้สอนงานคนใดก็ได้ ทำได้ สำหรับการสอนงานในบริบทของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้สอนงานต้องเข้าใจในงานสถาปนิกทางสังคมของกลุ่ม การเข้าใจงานสถาปนิก เช่นนั้นสำคัญยิ่ง เพราะผู้สอนงานจะสอดแทรกเข้าไปในสถานการณ์ของทีมที่ซึ่งอารมณ์พุ่งแรงและคนก็เปราะบางไม่ใช่เป็นงานของผู้ไร้ประสบการณ์ หรือสภาพจิตอ่อนแอ ทั้งไม่ใช่งานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เนื่องจากมักกังวลเกี่ยวกับการเมืองหรือวาระต่าง ๆ ขององค์กรในอุดมคติผู้สอนงานควรเป็นคนนอกที่มีประสบการณ์ ภายในคนที่ทำงานอย่างสบายใจในกลุ่มที่เป็นสาขาวิชาและผู้ซึ่งผสมผสานความหยิ่งอันยิ่งใหญ่เข้ากับทักษะทางการสื่อสารที่เหนือชั้น

การสอนงานเป็นบทบาทที่มีลักษณะพิเศษและเป็นกระบวนการพิเศษ การสอนงานในการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรเป็นไปเพื่อเร่งการเรียนรู้ในโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามปกติผู้สอนงานจะพบสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มในจุดที่หลากหลาย

ผู้สอนงานจะสอดแทรกโดยตรงในพฤติกรรมและการเผชิญหน้า การท้าทาย การถามคำถาม และการสรรเสริญเยินยอ จึงต้องเข้าใจพัฒนาการของผู้เข้าร่วม ทั้งอาจให้การตอบกลับแก่ผู้เข้าร่วมแต่ละคนมีสภาพปัญหาไม่เหมือน ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญยิ่งกว่าประการอื่น คือ ผู้สอนงานจะให้เข้าร่วมคิดประเด็นที่จะคิดและทำงาน ผู้สอนงานก่อให้เกิดการสะท้อนความคิดหลังทุกกิจกรรม กระแสที่สลับเปลี่ยนของการกระทำและการสะท้อนความคิดให้อำนาจแก่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการสะท้อนความคิด

7. การปฐมนิเทศประเด็นปัญหาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกโปรแกรมมีองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่บรรดาศาสตราจารย์บรรดาผู้มีความคิดและผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ นำมาแบ่งปัน

แก่ผู้เข้าร่วมทีม ไม่ใช่เพียงเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วม อาจช่วยยกระดับความสามารถให้วางกรอบประเด็นที่อยู่ตรงหน้า จะบอกกล่าวสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ผู้เข้าร่วมจะถูกท้าทายในสิ่งที่สนทนากัน

8. การรวบรวมข้อมูลการเก็บข้อมูลมีมากมายหลายประเภทขึ้นอยู่กับประเภทที่แสวงหา อาจสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการบริหาร นักวิชาการและผู้นำในองค์กร ข้อมูลที่ได้มาจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมแต่ละราย มีความแตกต่างระหว่างการอ่านรายงานกับการออกไปข้างนอกเพื่อคุยกับผู้ปฏิบัติงาน แล้วค้นพบความคิดใหม่ ๆ ความจริงเกี่ยวกับงานของตน

9. การวิเคราะห์ข้อมูล แม้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะยากก็ต้องทำ เมื่อคนจากภายนอกเข้ามาพบ ทีมจะมีพลังในสิ่งที่ได้รับรู้มา อาจจะแบ่งปันความรู้ที่ได้รับนำมาใช้ในโครงการในตอนต้นของทีม อาจฝึกให้ผู้เข้าร่วมทีมเรียนรู้วิธีหาข้อมูลอาจให้ออกไปหาเดี่ยวหรือเป็นคู่สำหรับการหาข้อมูล ข่าวสาร ประเภทที่ต้องการรวมทั้งวิธีเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ แล้วเก็บรวบรวมข้อค้นพบเข้ามาเพื่อการวิเคราะห์

10. การร่างสิ่งที่จะทำเสนอมีการทับซ้อนกันระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการนำสิ่งที่จะนำเสนอเข้าด้วยกัน การนำเสนอเป็นเนื้อหาการปฏิบัติงานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติส่วนการร่างสิ่งที่จะนำเสนอคล้ายการทบทวนท่องจำ ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมต้องแยกแยะให้ออกระหว่างความจริงกับสิ่งที่ฝัน ปกติจะตื่นเต้นกับความคิดและข้อมูลที่รวบรวมมาได้ การวิเคราะห์อาจนำไปสู่การสรุปที่ตรงกับสิ่งสำคัญก็ได้ ในการเปรียบเทียบความต่างจากองค์กรอื่นแล้วต้องการนำมาใช้ในองค์กรของตนก็ได้

11. การนำเสนอสุดท้ายเป็นการนำความรู้ที่ได้จากการประชุมการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายสัปดาห์มาทดสอบเป้าหมาย ก็คือ ให้ผู้สนับสนุนนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ หากไม่สามารถเป็นไปได้เป้าหมายรองก็คือ ทำให้ผู้สนับสนุนรับปากว่าจะนำไปปฏิบัติ การนำเสนอต้องสั้น ตรงจุด ออกแบบให้ทีมเสนอข้อเสนอแนะอย่างกระชับ กะทัดรัดและน่าเชื่อถือ หลังจากทีมนำเสนอข้อเสนอแนะไปแล้วผู้สนับสนุน และผู้บริหารจะออกความเห็นกับถามคำถามหลักใหญ่ คือ ให้รับไปปฏิบัติการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงการเรียนรู้สิ่งใหม่พัฒนาสมรรถภาพใหม่ ๆ มุมมองใหม่ ๆ แต่เกี่ยวกับการทำให้บรรลุการกระทำที่กระทบต่อธุรกิจ การเรียนรู้จากการปฏิบัติทุกโปรแกรมวางตำแหน่งให้มีความสำคัญแก่คำแนะนำของผู้เข้าร่วมอย่างจริงจัง ถ้าผู้เข้าร่วมรับรู้ว่าการนำเสนอเป็นเพียงแบบฝึกหัดทางวิชาการก็จะเสียใจและเสียเวลาและอาจได้รับการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

การติดตามผลเรื่องข้อที่ได้เสนอแนะไปเป็นสิ่งที่คู่ไปกับการนำเสนอ คือ ต้องมีผู้สนับสนุนอาจมอบให้ใครสักคนเก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานเพิ่มเติมในระยะเวลาหนึ่ง อาจมอบให้บางคนคอยดูการดำเนินการไม่ว่าจะเป็นอะไรก็ตามการแสดงความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญกำหนดการวางไว้แล้วคนที่ได้รับหมายงานแล้วก็ต้องดำเนินไปตามนั้น

12. การสะท้อนความคิด (ไตร่ตรอง) การไตร่ตรองตนเอง หรือการสะท้อนความคิดตนเอง เป็นสิ่งที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติแตกต่างจากงานปกติอื่น ๆ เรามักเปิดแต่ละวาระการประชุมด้วยคำถามที่ว่า “เมื่อมองกลับไปยังสิ่งที่คุณทำเมื่อวานนี้คุณได้เรียนรู้อะไรบ้าง” บางครั้งยังขอให้ผู้เข้าร่วมจดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน บรรยายความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามในตอนสรุปเป็นโอกาสอันมหัศจรรย์สำหรับผู้คนจะได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีที่กระบวนการเรียนรู้ จากการปฏิบัติมีอิทธิพลต่อพวกเขา ผู้เข้าร่วมได้ผ่านประสบการณ์ที่เข้มข้น ตอนนี้อย่างจะผ่านพ้นแล้วพวกเขาพร้อมใคร่ครวญอภิปรายสิ่งที่คิด วิธีที่มีผลกระทบต่อคนมีหลายทางที่จะกระตุ้นให้ไตร่ตรองสะท้อนความคิด อาจรวมทั้งคำถามต่อไปนี้ เช่น 1) คุณจะทำอะไรมากขึ้นหรือน้อยลงเมื่อมองย้อนกลับไป 2) คุณอยากทำอะไรบ้างในสิ่งที่ทำไปเพื่อทำให้ดีขึ้น 3) คุณจะประหลาดใจต่างไปอย่างไร 4) มีเครื่องมือหลายประเภทที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการสะท้อนความคิดเทคนิคง่าย ๆ วิธีหนึ่ง คือ ให้ผู้เข้าร่วมจับคู่สะท้อนความคิดตอบกลับซึ่งกันและกัน วิธีที่สองก็ คือ ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนตอบว่าถ้าทำได้อยากให้มีพฤติกรรมอะไรที่ตนเคยทำมาก่อนหากสามารถเปลี่ยนแปลงได้ต้องการเปลี่ยนหรือไม่ วิธีที่สามขอให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเขียนข้อสังเกตเกี่ยวกับสมาชิกคนอื่นในทีม แล้วติดไว้บนผนังให้ทุกคนได้อ่านข้อสังเกตนั้น อยู่ในแนวที่ว่า “จงบรรยายสิ่งที่คุณคิดว่า สมาชิกทีมของคุณควรทำมากขึ้นหรือน้อยลงหรือควรทำต่อไป” เมื่อติดไว้แล้วสมาชิกแต่ละคนจะนำสิ่งที่ใช้ได้กับตนเองมาพิจารณาไตร่ตรอง

ในขั้นตอนสุดท้ายก็ คือ การเลิกทีมเป็นโอกาสที่ทุกคนจะได้เฉลิมฉลองกัน อาจจัดงานในตอนสิ้นสุดโปรแกรม แม้ว่าการพูดคุยกันการสะท้อนความคิดอย่างเคร่งครัดเกี่ยวข้องกับประสบการณ์จะให้ผลประโยชน์มหาศาล ก็เป็นความสำคัญ เช่น กันที่จะให้ผู้คนมีอารมณ์ปลดปล่อยจากความตึงเครียดที่เผชิญกันมา

## 2. แนวคิดที่ 2 Rothwell (1999)

Rothwell (1999: 12-17) เสนอโมเดลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning model) ไว้ว่า มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 คำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดตั้งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 3 สรุปรายชื่อให้ทีมและข้อกำหนดข้อจำกัด
- ขั้นตอนที่ 4 อำนาจความสะดวกแก่ปฏิสัมพันธ์ของทีม
- ขั้นตอนที่ 5 ให้สิทธิอำนาจแก่ทีมที่จะระบุและทดสอบด้วยทางแก้
- ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลลัพธ์
- ขั้นตอนที่ 7 กำหนดทิศทางในอนาคต

### ขั้นตอนที่ 1 คำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่สุดใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อเมื่อความจำเป็นแท้จริงทางองค์กรหรือธุรกิจเกิดขึ้น ตัวอย่างของสถานการณ์ เช่น นี้อาจรวมถึงความจำเป็นในการแก้ปัญหาสำคัญขององค์กร ระบุโอกาสสำหรับการปรับปรุง ค้นหาตลาดใหม่ หรือหาทางใช้สินค้าและบริการขององค์กรการอบรมรวมทั้งทำการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือทำงานให้ถึงวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กล่าวสั้น ๆ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเหมาะสมต้องมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสนองตอบ สำหรับเหตุผลทางธุรกิจมีคุณค่าบางอย่างในการก่อรูปทีมให้สนองตอบความจำเป็นและความปรารถนาบางประการในการใช้เพื่อพัฒนาทีม หรือปัจเจกบุคคลให้ทำงานได้เต็มพลัง

### ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดตั้งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ต้องเลือกสมาชิกทีมของการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เหมาะสมจึงจะได้รับความสำเร็จสมาชิกที่เหมาะสม คือ 1) มีความรู้หรือความสามารถเกี่ยวกับประเด็นที่จะสืบสวน 2) เป็นตัวแทนของมุมมองหรือภูมิหลังที่หลากหลาย 3) มีเจตคติด้านบวกและใจเปิดกว้างเกี่ยวกับประเด็นและทางแก้ 4) จำเป็นในการพัฒนาผ่านการรับรู้ประเด็นที่กำลังสืบสวน หรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเลือกคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม ยังขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาที่จะสืบสวนหรือแก้ตัวอย่างง่าย ๆ ที่อาจใช้แสดงจุดนี้ สมมติว่าองค์กรกำลังคิดหาข้อควรประพฤติในองค์กรใหม่หากตัดสินใจว่า ประเด็นนี้เหมาะที่จะใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติก็ควรมีคำถามที่ถามว่า 1) ใครในองค์กรมีความรู้และทักษะในเรื่องข้อควรประพฤติในองค์กร 2) ใครควรเป็นคนที่เป็นตัวแทนซึ่งมีมุมมองหรือภูมิหลังที่หลากหลาย 3) ใครมีหรือไม่มีเจตคติด้านบวกและจิตใจเปิดกว้างเกี่ยวกับประเด็นข้อควรประพฤติปฏิบัติ 4) ด้วยวิธีทางใดที่บุคคลหรือกลุ่มจะได้รับการพัฒนาโดยวิธีการของข้อควรประพฤติปฏิบัติ จะต้องสร้างสมรรถภาพอะไร โดยการมีส่วนร่วมของเอ็กต์บุคคลในกลุ่ม เช่น นั้นโดยการตอบคำถามเหล่านี้ อาจเป็นไปได้ที่จะได้ความคิดว่าใครควรจะเป็นตัวแทนในทีม

### ขั้นตอนที่ 3 สรุปร่วมให้ทีมและข้อกำหนดข้อจำกัด

สมาชิกต้องได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสถานการณ์และปัญหาในทันทีที่ก่อร่างทีมขึ้น โดยสรุปสั้น ๆ เป็นแบบบรรยายสถานการณ์ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับรู้ไม่จำเป็นต้องครบถ้วน หรือมีรายละเอียดเป็นเพียงบรรยายย่อ ๆ ว่าจำเป็นแก้ไขอะไร หรือจำเป็นอะไรให้แล้วเสร็จแล้วสมาชิกทีมจะได้ร่วมกันสืบสวนค้นหาทางแก้จากตรงนั้น

การกำหนดข้อจำกัดเป็นสิ่งสำคัญสมาชิกทีมต้องรู้สักว่าอะไรเป็นข้อจำกัดถ้ามีการเสาะหาทางแก้ เช่น อาจได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ 1) ใครบ้างจะช่วยเหลือ 2) เรื่องใดที่เกี่ยวกับปัญหาที่กำลังสืบค้นนี้ทีมมีอำนาจหรือไม่มีอำนาจในการกล่าวถึง 3) ทางแก้นั้นคาดหวังหรือจำเป็นเมื่อไหร่หรือจากใคร 4) หากพิจารณาจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ ณ ที่ใดที่ปัญหาประเด็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์



สำคัญที่สุด 5) ทำไมจึงเกิดข้อจำกัดอย่างที่มีนัยเป็นอยู่ 6) จะใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงใดในการพบทางแก้ไขที่ได้รับโอกาสถึงเป้าหมายหรือบรรลุวิสัยทัศน์

บุคคลที่มาให้การบรรยายสรุปอาจเป็นคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มที่เผชิญหน้ากับปัญหานั้นอยู่แล้ว มอบหมายให้ทีมทำการแก้ไขและไม่มีใครที่จะให้อำนาจหน้าที่หรือให้ทรัพยากรแก่ทีมเมื่อจำเป็น

#### ขั้นตอนที่ 4 อำนาจความสะดวกร่วมกันปฏิสัมพันธ์ของทีม

ความสามารถของทีมในการทำงานเกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จและพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ผู้ซึ่งเรียนรู้จากกันและกันขณะที่วางกรอบหรือเสาะหาทางแก้ไข หรือหาโอกาสขณะเดียวกัน ผู้อำนวยการความสะดวกร่วมกันช่วยกลุ่มกัน ให้ทำงานเกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นอันเป็นหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนที่ต้องทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย

#### ขั้นตอนที่ 5 ให้สิทธิอำนาจแก่ทีมที่จะระบุและทดสอบด้วยทางแก้ไข

เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของทีมสมาชิกจะต้องได้รับการมอบอำนาจในการกระทำอย่างไรก็ตามสมาชิกจะต้อง 1) รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้น 2) หาแหล่งเกิดปัญหาหรือประเด็นเรื่องราวให้ครบ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างด้วยทางแก้ไขที่องค์กรอื่นใช้ 4) ประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) ลองใช้ในโครงการนำร่องขนาดเล็ก โดยอาจใช้วิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เป็นไปได้ 6) พัฒนาทดสอบภาคสนามและได้รับการสนับสนุนจากการลงมือแก้ไขในวงกว้างเพื่อแก้ไขปัญหาหรือกล่าวถึงประเด็นปัญหา เช่น ถ้าสร้างทีมมาเพื่อออกแบบโปรแกรมการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ สมาชิกอาจจำเป็นต้องรู้ชัดว่า ผู้มาใหม่จำเป็นต้องรู้เรื่องราวอะไรในองค์กรอาจต้องเก็บรวบรวมสารสนเทศจากผู้มาใหม่หัวหน้างานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้มาใหม่

#### ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลลัพธ์

สมาชิกอาจได้รับมอบหมาย หรือไม่ได้รับมอบหมายให้สืบเสาะผลของการทดลองงาน คือ กำหนดแนวทางการแก้ไข ดังนั้น จึงมักมีคุณค่าที่สมาชิกจะมีความรับผิดชอบว่าทางแก้ไขการทำงานได้ผลดีเพียงใด อย่างน้อยที่สุดสมาชิกทีมควรประเมินว่า 1) ชอบประสบการณ์นั้นเพียงใด 2) ได้รับการเรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์นี้ 3) เกิดการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดในงานอันเป็นผลมาจากสิ่งที่ได้ทำลงไป 4) ผลด้านบวกหรือด้านลบอะไรบ้างที่ทีมได้รับ

#### ขั้นตอนที่ 7 กำหนดทิศทางในอนาคต

อะไรควรเกิดต่อไปอาจมอบคำถามที่สำคัญนี้ในการที่จะเลิกทีมไม่มีทีมใดทำการใดกับปัญหาเดียวกันไปตลอดกาล เมื่อเสนอทางแก้ทดลองทางแก้แล้วทีมก็จะเลิกเมื่อมีการยอมรับทางแก้หรือทางจำกัด มาถึงในขั้นตอนนี้สมาชิกทีมจะถามเกี่ยวกับ 1) ตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้างทั้งด้านส่วนตัวและด้านส่วนรวมจากประสบการณ์นี้ 2) มีพลังอะไรที่ควรติดตามเพื่อปรับปรุงต่อเนื่องและช่วยในการสร้าง

สมรรถนะส่วนตัวหรือของกลุ่ม 3) ทำได้ดีเพียงใดในระหว่างร่วมทีมกันมีอะไรที่ต้องปรับปรุงบ้าง  
4) ได้เรียนรู้อะไรทั้งด้านส่วนตัวและด้านส่วนรวมเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้

### 3. แนวคิดที่ 3 Marquardt (1999)

Marquardt (1999: 56-58) กล่าวถึง องค์ประกอบของโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่าโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้รับอำนาจและผลประโยชน์จากองค์ประกอบที่พึงพาอาศัยและมีปฏิสัมพันธ์กัน 6 ประการที่ซึ่งความเข้มแข็งและความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลดังต่อไปนี้ 1) ปัญหา 2) กลุ่ม 3) กระบวนการตั้งคำถามและการไตร่ตรอง (สะท้อนความคิด) 4) ทางแก้อุบัติการกระทำ 5) การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้ 6) ผู้อำนวยการความสะดวก

1. ปัญหาการเรียนรู้จากการปฏิบัติสร้างขึ้นจากปัญหา (โครงการความท้าทายประเด็นปัญหาหรืองาน) มาหาทางแก้ซึ่งมีความสำคัญอย่างสูงต่อเอกัตบุคคลทีมและ/หรือองค์กรปัญหาควรเด่นชัดอยู่ในความรับผิดชอบของทีมและให้โอกาสแห่งการเรียนรู้ การเลือกปัญหาเป็นหลักเบื้องต้นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เนื่องจากคนจะเรียนรู้เมื่อแบกรับการกระทำบางอย่างซึ่งสามารถสะท้อนความคิดในการกระทำนั้น ๆ ปัญหาให้กลุ่มได้เน้นบางอย่างที่เป็นจริงและสำคัญนั้นก็คือ ตรงประเด็นและมีความหมายต่อกลุ่มปัญหาสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สร้าง “ตะขอ” ให้เกี่ยวกับความรู้ขึ้น

2. กลุ่มองค์กรหลักในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ กลุ่มร่วมเรียนรู้ (บางที่เรียกว่า เซทหรือทีมร่วมเรียนรู้) กลุ่มจะประกอบด้วยคนสี่ถึงแปดคนที่มาร่วมกันสำรวจปัญหาขององค์กรที่ไม่อาจหาทางแก้ได้ง่ายนัก ในทางอุดมคติการประกอบกันเข้าของกลุ่มมีความหลากหลาย แต่ขอให้มีความหลากหลายมุมมองแตกต่างและได้รับมุมมองใหม่ ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาของการเรียนรู้จากการปฏิบัติกลุ่มอาจประกอบจากคนที่มาจากต่างหน้าที่หรือแผนงานในบางสถานการณ์ กลุ่มประกอบด้วยคนที่มาจากต่างองค์กรหรืออาชีพ เช่น ผู้ส่งมอบหรือลูกค้าของบริษัทก็ได้

3. กระบวนการตั้งคำถามและการไตร่ตรอง (สะท้อนความคิด) ด้วยการเน้นคำถามที่ถูกต้องมากกว่าคำตอบที่ถูกต้อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นสิ่งที่คนไม่รู้เท่ากับสิ่งที่คนรู้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติแก้ปัญหาด้วยการตอบคำถามเป็นสิ่งแรกเพื่อให้เห็นลักษณะอย่างชัดเจนของปัญหาแล้วจึงสะท้อนความคิด หรือคิดไตร่ตรองแล้วระบุทางแก้ที่เป็นไปได้ก่อนที่จะลงมือกระทำการ

4. ทางแก้การกระทำสำหรับผู้ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติการเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดเลยหากไม่ได้กระทำการเนื่องจากไม่มั่นใจว่าความคิดหรือแผนการจะมีประสิทธิผลจนกระทั่งลงมือดำเนินการ ดังนั้น สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีอำนาจในการลงมือกระทำการหรือมั่นใจว่าข้อเสนอแนะของตนจะได้รับการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ในสภาพแวดล้อมหรือฝ่าย จากสารสนเทศที่สำคัญของกลุ่ม การกระทำจะเพิ่มพูนการเรียนรู้เนื่องจากให้พื้นฐานและสมองสำหรับมุมมองที่สำคัญยิ่งของการไตร่ตรองดังที่บรรยายไว้ตอนต้น

5. ความมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติการเรียนรู้สำคัญเท่ากับการปฏิบัติวางตำแหน่ง การเรียนจากการปฏิบัติ เป็นการเน้นที่การบรรลุผลงานเสมอกับการเรียนรู้ การพัฒนาเอกัตบุคคลเสมอการพัฒนาองค์กร การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ทั้งการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ให้การพัฒนาตนเองเท่ากับการพัฒนาองค์กร

6. ผู้อำนวยการความสะดวก การอำนวยความสะดวกมีความสำคัญในการช่วยสมาชิกกลุ่มเดินกระบวนการของตนช้าลง จะได้มีเวลาเพียงพอในการสะท้อนความคิด สิ่งที่กำลังเรียนรู้ผู้อำนวยการความสะดวก (บางแห่งเรียกว่าที่ปรึกษาหรือผู้สอนงาน) อาจเป็นสมาชิกกลุ่มทำงาน (มีความคุ้นเคยกับปัญหาที่อภิปรายกัน) หรือเป็นผู้มาจากภายนอก (ไม่จำเป็นต้องเข้าใจเนื้อหาของปัญหาที่เกิดขึ้นหรือบริบทขององค์กรแต่มีทักษะการอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)

ผู้อำนวยการความสะดวกเป็นผู้มีความสำคัญในการช่วยผู้เข้าร่วมให้สะท้อนความคิดทั้งสิ่งที่กำลังเรียนและวิธีการแก้ปัญหา จะช่วยสมาชิกกลุ่มให้สะท้อนสิ่งที่ได้ยิวนิธิอาจจัดการกรอปัญหาใหม่วิธีที่จะให้แต่คนตอบกลับวิธีวางแผนและทำงานทั้งวิธีตั้งสมมติฐานที่อาจจัดรูปร่าง ความเชื่อและการกระทำของสมาชิกกลุ่ม ผู้อำนวยการความสะดวกยังช่วยผู้เข้าร่วมเน้นสิ่งที่ต้องการบรรลุสิ่งที่ พบว่ายากลำบากกระบวนการที่กำลังใช้ในของกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่ จึงอาจกล่าวได้ว่าในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น นี้ สังคมมีแนวโน้มในการมอบสิทธิ์อำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเน้นคุณภาพของสินค้าการเพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อม การทำงานที่สลับซับซ้อนขึ้น การเน้นความต้องการของลูกค้าทำให้องค์กรต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่หวังผลปฏิบัติงานสูงต้องได้รับการเตรียมให้เติบโตและพัฒนาในงานอย่างต่อเนื่อง เทคนิควิธีการที่จะดึงประสบการณ์เดิมของผู้ปฏิบัติงานออกมาเชื่อมโยงแนวคิดเข้ากับการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้สะท้อนความคิดกับการถ่ายโยงความรู้ จากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์ จากบุคคลหนึ่งไปยังเพื่อนร่วมงานเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอาจมอง “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” เป็นจักรกลที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์กรภายในได้

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่บุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้แล้วกระทำการแล้วเรียนรู้ช่วยให้แต่ละบุคลากรแต่ละคนได้รับการเรียนรู้ชนิดทันเวลา โดยให้ออกาสพัฒนาความรู้และความเข้าใจในเวลาที่เหมาะสมกับความจำเป็นที่ต้องการอันช่วยให้ตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลง

สถานที่ทำงานสามารถใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรสมาชิกของกลุ่มหรือเซทในองค์กร มีเป้าหมายช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน โดยกระบวนการค้นหาทางแก้ไขปัญหาของตนเองในการพัฒนาความรู้ทักษะเจตคติและพฤติกรรมใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนิยามบทบาทใหม่ของตนใน

สภาพแวดล้อมใหม่การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานที่ทำงานของตนที่เหมาะสมกับสังคมใฝ่เรียนรู้ (Learning society) อย่างยิ่ง

#### 4. แนวคิดที่ 4 McGill and Beaty (2002)

McGill and Beaty (2002: 78) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการเรียนรู้และสะท้อนความคิดที่สนับสนุนโดยเพื่อน ๆ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะทำงานให้สำเร็จด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกันและจากกันและกัน โดยการทำงานในปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ในงานกับการสะท้อนความคิดเห็นในประสบการณ์ของแต่ละคน กระบวนการช่วยให้เรามีท่าทีต่อชีวิตและช่วยเหลือการเอาชนะความคิด ความรู้สึกที่เป็นแรงกดดันต่อชีวิต

การเรียนรู้จากการปฏิบัติตั้งอยู่บนฐานของความสัมพันธ์ระหว่างการสะท้อนความคิดกับการกระทำเราเรียนรู้จากประสบการณ์ ด้วยการคิดผ่านเหตุการณ์ในอดีต หากความคิดที่เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ อันช่วยให้เราค้นพบทางใหม่ในการแก้ไขสถานการณ์การคิด หรือสะท้อนความคิดต่อเหตุการณ์เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างการกระทำในอดีตกับการกระทำที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

เนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เรียกว่า เซพหรือกลุ่มร่วมมือเรียนรู้ทำงานด้วยกันในช่วงเวลาที่กำหนด ทำให้รู้จักการตัดสินใจที่มีพลังที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนการทำงานร่วมกับคนอื่น การเน้นก็เน้นที่สมาชิก แต่ละคนที่เข้าเซพต่างร่วมเรียนรู้ประสบการณ์อันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ทำไมจึงเรียกว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติคำนี้มีความหมายว่า การเรียนรู้ โดยการใช้การปฏิบัติเป็นการปฏิบัติเนื่องจากกลุ่มไม่เป็นเพียงกลุ่มที่สนับสนุนกันเท่านั้น สมาชิกแต่ละคนทำการลงมือในประเด็นของตนหลังจากการสะท้อนความคิดในกลุ่ม เป็นการเรียนรู้เนื่องจากเป็นโอกาสในการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ ด้วยการสนับสนุนจากสมาชิกเซพที่ปฏิบัติ นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาทางเรียนรู้ทางวิธีการเปลี่ยนแปลงยิ่งกว่าการทำซ้ำรูปแบบเดิม ๆ จุดหลักของการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็คือ ยุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นตั้งใจการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เนื่องจากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ของแต่ละคน โดยการสะท้อนความคิดด้านการกระทำจึงเรียกว่าโครงการ โครงการที่ทำได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มด้วยกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อคำถามที่ว่า ใครจะเป็นสมาชิก กลุ่มได้คำตอบ คือ ได้ทุกคนโดยเฉพาะคนที่เกี่ยวข้องกับงาน กับปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการหาแนวทางแก้ไขเรียนรู้ จากงานและทางแก้ไข ซึ่งกลุ่มหรือเซพเน้นการเรียนรู้ของสมาชิกจากการกระทำจึงอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดจากองค์การทำงาน เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรใฝ่เรียนรู้ต่อคำถามที่ว่า ปัญหาหรือประเด็นอะไรที่สมาชิกร่วมมาสู่กลุ่มคำตอบ คือ ได้ทุกปัญหาอย่างไรก็ตามบาง

ประเด็นปัญหาที่ช่วยได้ไม่มากไม่คุ้มค่า เช่น ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่อาจแก้ไขด้วยการออกคำสั่งปัญหาที่อยู่นอกอำนาจหน้าที่ ปัญหาที่ควรนำเข้าสู่กลุ่ม คือ ปัญหาที่มุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้

เราสามารถใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในหน่วยงานอาสาสมัคร หน่วยงานภาครัฐ องค์กรที่ต้องการพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่ของตน เขตการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีที่สามารถทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้ กระบวนการนำเสนอประสบการณ์การทำงานตรงของคนมาพร้อมกับการเรียนรู้จากงานนั้น โดยการสะท้อนความคิดผ่านการถาม การเสวนากับสมาชิกในกลุ่ม/เซทในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพอยู่บนฐานของประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองของวิชานั้น สำหรับการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะระดับบัณฑิตหรือต่ำกว่ารวมทั้งผู้สอน ผู้จัดทำหลักสูตรสามารถใช้รูปแบบกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะนักฝึกอบรมตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงก็สามารถได้รับผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยมีอาจารย์เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือที่ปรึกษา ทั้งนี้การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเกี่ยวเนื่องต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทางองค์กรและส่วนตัวของแต่ละคน

### 5. แนวคิดที่ 5 Twelfth Manger (2007)

Twelfth Manager (2007: 59) เสนอว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการนำกลุ่มในระดับทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงานแล้วพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้น กลุ่มเฉพาะกิจนี้จะพบกันอย่างต่อเนื่อง ขณะดำเนินการปฏิบัติงานก็เรียนรู้จากการดำเนินงานนั้น ขณะที่ทำการแก้ไขไปพลางระหว่างดำเนินงาน การพบกับปัญหาก็เป็นการท้าทายที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง จึงต้องใช้การถามหรือการสะท้อนความคิด ทำให้คนในกลุ่มได้เรียนรู้จากความท้าทายในกระบวนการด้วยตนเอง ผลประโยชน์ของการเรียนรู้ในทุกระดับ จะได้รับการถ่ายโอนไปยังสถานการณ์อื่นและผู้มีส่วนร่วมอื่น

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ สร้างทางแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน ชับซ้อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ได้รับความรู้ในเนื้องานนั้นและเป็นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม จึงเรียกว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ทีมดำเนินการเพื่อหาทางออกให้แก่ปัญหาขององค์กรด้วยการมีส่วนร่วมแบบการแก้ไขปัญหาร่วมกันตัดสินใจร่วมกัน ขั้นตอนในกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 1) กระจ่างชัดวัตถุประสงค์กลุ่ม รู้ว่างานของกลุ่ม คือ แก้ไขปัญหาที่ว่าปัญหา คือ อะไร 2) มีการรวบรวมกลุ่มสมาชิกมาจากอาสาสมัคร หรือมอบหมายจากคนในแผนก หรือข้ามแผนก พบกันหนึ่งหรือหลายครั้งแล้วแต่ความซับซ้อนของปัญหาและเวลาที่มีในการหาทางออกให้กับปัญหา 3) เจ้าของปัญหำเสนอปัญหาเจ้าของปัญหาอาจเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม หรือถอนตัวออกมาแล้วรอคำแนะนำจากกลุ่มก็ได้ 4) จัดรูปแบบหลังจากการถามต่อเนื่องกัน กลุ่มที่มักได้รับคำแนะนำจากที่ปรึกษาจะกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหาสำคัญหรือวิกฤติที่กลุ่มควรดำเนินการ 5) กำหนดวัตถุประสงค์

หลังจากนิยามปัญหาหลักแล้วกลุ่มจะมีมติในเรื่องเป้าหมายการบรรลุเป้าหมายรวมถึงการแก้ปัญหาที่จัดรูปแบบนั้น 6) กำหนดยุทธศาสตร์จะเสนอทางแก้เพื่อไปทดลองทดสอบ เช่น เกี่ยวกับการดำเนินงานมีขั้นตอนที่ผ่านมายุทธศาสตร์เกิดจากการถามการสนทนากับภายในกลุ่ม 7) การปฏิบัติการระหว่างดำเนินการประชุมกลุ่มสมาชิกจะเก็บเกี่ยวสารสนเทศ นิยามสถานการณ์สนับสนุนแล้วไปดำเนินงานตามที่กลุ่มได้พัฒนาเห็นพ้อง 8) ทำซ้ำซึ่งวงจรทำงานจรการเรียนรู้และการปฏิบัติซ้ำจนกระทั่งแก้ไขได้หรือตัดสินใจทิศทางใหม่ได้สำเร็จ 9) จับหลักการเรียนรู้ตลอดทุกจุดของกระบวนการที่ปรึกษา อาจชี้แนะถามคำถามสมาชิก/กลุ่มและองค์การในการประชุมแต่ละครั้งมีบันทึกการประชุมไว้เป็นเอกสารอ้างอิงให้ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในองค์กรได้เรียนรู้

#### 6. แนวคิดที่ 6 สุชาดา รังสินันท์ (2545)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนในปลายปี 2544 สุชาดา รังสินันท์ (2545: 62) ให้สัมภาษณ์ว่า นำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาองค์กรหลังจากที่ได้รับการฝึกจากผู้เชี่ยวชาญชาวสวีเดนโดยกล่าวว่า การเรียนรู้ ประกอบด้วยพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความรู้ที่กำหนดไว้ (P-programmed Knowledge) และความรู้จากการคิดการถาม (Q-Questioning Knowledge) การเรียนรู้จึงเท่ากับความรู้ที่กำหนดไว้กับความรู้จากการคิดการถาม ( $L=P+Q$ ) เมื่อใช้การเรียนรู้เป็นกลุ่มจะช่วยให้ได้รับความรู้รวดเร็วพร้อมเพรียงกันในกลุ่ม

การถามที่ถูกต้องเหมาะสมจะนำไปสู่การได้คำตอบที่ถูกต้อง เหมาะสม หลังจากนั้นจะระดมสมองช่วยกันค้นหาคำตอบ คำถามจะไปกระตุ้นความคิดของกลุ่ม นำพาความรู้ความคิดความเข้าใจลึกซึ้งชัดเจนออกมาด้วยบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ต่างมีพันธะสัญญาความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ร่วมกันทำให้กลุ่มสะท้อนความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดประสบการณ์ของตนอย่างเป็นกันเองเปิดเผยจริงใจ อันเป็นการร่วมกันพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาในงานของตน

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน เรียนรู้งานจากงานที่ทำงานไปก็ได้รับความรู้ไปไม่แยกการเรียนรู้ออกจากการทำงาน เป็นการทำงานทันที เรียนรู้ทันที ทำงานทันที ทำให้การเรียนรู้เป็นหัวใจของการทำงานที่มีประสิทธิภาพหากกลุ่มต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมก็อาจใช้ให้สมาชิกไปเรียนรู้ค้นคว้าคำตอบให้กลุ่มขณะเรียนรู้ไปจากกลุ่ม

ในด้านผู้อำนวยการความสะดวก ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มสร้างบรรยากาศที่ดีในการดำเนินการประชุมช่วยสื่อสารกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นระดมสมองให้ได้ความคิดเห็นที่ชัดเจน ผู้อำนวยการกลุ่มควรมีหน้าที่ให้ความรู้ในกระบวนการเมื่อไปทำงานกับหน่วยงานใดต้องทำการบ้านไปก่อนเสมอ

กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติอาจสรุปได้ดังนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. เสนอทางแก้ระดมความคิดหาทางแก้เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
3. มีลำดับขั้นหรือทางแก้อะไรบ้าง
4. ทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา
5. ลงมือแก้ไขปัญหา
6. สรุปผลจากการปฏิบัติการตามแผน
7. นำผลที่ได้ปฏิบัติ
8. ทำกระบวนการนี้ซ้ำ

### 7. แนวคิดที่ 7 อาชัญญา รัตนอุบล (2547)

อาชัญญา รัตนอุบล (2547: 85) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานจากการที่บุคคลได้เรียนรู้เผชิญกับสภาพ

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการทำงานหรือปัญหาในชีวิตจริงแล้วต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยพยายามเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปัญหานั้น
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิด ทักษะคิด ค่านิยมของตนเองขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดแก้ปัญหาของตนเอง
3. โดยคิดคำถามของตนเองและแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง แสวงหาคำตอบด้วยการลงมือปฏิบัติกันจริง ๆ ทั้งในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือสถานการณ์จำลองมีการวิพากษ์วิจารณ์การอภิปรายการพิจารณา
4. การไตร่ตรองการทบทวนและการสะท้อนความคิดเห็นของตนเองออกมาโดยสามารถเกิดขึ้นทั้งในชั้นเรียนนอกชั้นเรียน หรือในสถานที่จริง ในการทำงานก็ได้ การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจึงเป็นความพยายามเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ
5. เป็นการคล่องรวมความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่เข้ากับความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล

### 8. แนวคิดที่ 8 Atherton, J.s. (2003)

Atherton, J.S. (2003: 45) ได้ศึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและได้กล่าวไว้ใน (Learning Teaching Action Learning) ถึงขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมมีประมาณ 4-6 คน ตั้งชื่อเมื่อพบปัญหาที่คล้ายคลึงกันหรือองค์กรเกิดปัญหาขึ้น

2. มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือถึงปัญหาประมาณ 2 อาทิตย์ต่อครั้งหรือขึ้นอยู่กับปัญหาและผู้เข้าร่วม
3. ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีการนำปัญหาและการแก้ปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มได้ดำเนินการไปมาเสนอส่วนร่วมสมาชิกคนอื่น ๆ
4. คำถามที่ตั้งขึ้น ควรเป็นคำถามปลายเปิดที่สมาชิกในกลุ่มถามเพื่อมุ่งไปที่การวางแผนการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่ม
5. นำแผนที่ได้ไปดำเนินการอย่างรัดกุม
6. นำแผนไปปฏิบัติและนำข้อค้นพบที่ได้มาประชุมในคราวต่อไปเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้งานที่ได้ประสบความสำเร็จ

### 9. แนวคิดที่ 9 Gordon (1993)

Gordon (1993: 23) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในบทความของ We Do: Therefore, We Learn. ไว้ว่า

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามกระบวนการกลุ่ม
2. จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ และความสามารถแตกต่างกันออกไป
3. ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องการเรียนรู้และปฏิบัติ
4. กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่ได้กำหนดไว้
5. หากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้
6. ภายหลังจากการปฏิบัติได้ระยะหนึ่งจะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีก เพื่อประเมินความก้าวหน้าและวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป
7. ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิมจนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์
8. จัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป



### 10. แนวคิดที่ 10 ประจวบ แหลมหลัก (2547)

ประจวบ แหลมหลัก (2547: 1-5) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน โดยได้ระบุขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ขั้นปฐมนิเทศ ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมผู้เรียน ได้แก่ การแนะนำตัว การแบ่งกลุ่ม และทำความเข้าใจถึงกระบวนการที่จะดำเนินการ
2. ขั้นระบุปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมอง เพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน
3. ขั้นค้นหาสาเหตุของปัญหา ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมอง เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติ
4. ขั้นค้นหาทางเลือกและตัดสินใจเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมอง เพื่อค้นหาทางเลือก และตัดสินใจในการแก้ปัญหา
5. ขั้นวางแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานตามทางเลือกในการแก้ปัญหาที่กลุ่มตัดสินใจเลือกแล้ว รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแผน
6. ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนที่ผู้เรียนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
7. ขั้นนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการให้กลุ่มนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การคิดใคร่ครวญ และการตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป

สรุป แนวคิดสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติอยู่ที่ปัญหา หรือความท้าทายที่เอื้อต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรเผชิญ เป็นกระบวนการทำให้ปัญหากระจ่าง เป็นการกระทำที่ติดต่อนเนื่องกันในการปฏิบัติและการสะท้อนความคิด เพื่อกลั่นกรองการเรียนรู้ได้จากปัญหาที่หยิบยกขึ้นมา ทั้งนี้ปัญหาอาจเป็นสิ่งที่ต้องการแก้ไข หรือสิ่งที่ต้องการแสวงหา โดยการปฏิบัติในประเด็นที่เป็นจริงที่องค์กรเผชิญอยู่ ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อประเมินผล และทำปัญหาให้กระจ่างชัด ณ ที่ตรงนั้น ในงานนั้น โดยการลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้จากแรงพลังที่ได้ทุ่มเทลงไป เป็นการทดสอบการเรียนรู้ลงไปในวันธรรมขององค์กร

### 3. องค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Marquardt. (2004: 25-26) ได้กล่าว ไว้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เปรียบเสมือนเครื่องมือในการฝึกอบรม และแก้ปัญหาที่สำคัญ สำหรับองค์กร การปลูกฝังการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน รวมถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัญหา (ซึ่งรวมถึง โครงการงาน ประเด็น หรืองาน) ควรมีความสำคัญและเร่งด่วนโดยกลุ่มมีส่วนรับผิดชอบในการแก้ปัญหานั้น และเป็นโอกาสของกลุ่มในการเรียนรู้ สร้างความรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากร ทีม และองค์กร

2. กลุ่มปฏิบัติ กลุ่มควรมีประมาณ 4-8 คน ที่สามารถบ่งชี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีพื้นฐานประสบการณ์ของตนเองที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งมุมมองและแนวคิดที่แปลกใหม่หลากหลาย กลุ่มควรมีทั้งอาสาสมัคร และถูกแต่งตั้งจากแผนกต่าง ๆ

3. กระบวนการถามคำถาม และการสะท้อนความคิด การเรียนรู้จะต้องเน้นการถามคำถามที่ตรงประเด็น และคำตอบที่สะท้อนกลับต้องเป็นความคิดเห็น เพราะถามคำถามที่ถูกต้องก็จะได้รับคำตอบที่ถูกต้อง เช่น เดียวกัน

4. ลงมือทำเมื่อแสดงความเห็น และคำแนะนำแล้ว ต้องนำไปปฏิบัติด้วย

5. พันธสัญญาการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจะพัฒนาแต่ละบุคคลกลุ่ม และองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และสามารถแก้ปัญหาได้ถูกจุด ซึ่งกลุ่มมีความสามารถมากเท่าใดคุณภาพของการตัดสินใจ และปฏิบัติก็ยิ่งดีเท่านั้น

6. ผู้ชี้แนะ (Coach) ผู้ให้คำชี้แนะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความสำคัญกับกลุ่มเพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูก และควรจะเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ช่วยในการแนะนำการวางแผนการทำงาน การสะท้อนความคิด เพื่อไม่ให้สมาชิกหลงประเด็น

Marsh & Johnson. (2005: 26) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การเรียนรู้ จากการปฏิบัติเสมือน พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลุ่ม 2) ปัญหา 3) การปฏิบัติ 4) การสะท้อน 5) ผู้ชี้แนะ

Webster. (2001: 18) ได้กล่าวไว้ใน (Action Learning What, How, Why-What Next?) ถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลุ่ม 2) ปัญหา 3) เทคโนโลยี 4) ผู้ชี้แนะ 5) การเรียนรู้

Wade & Hammick. (1999:35) ได้กล่าวไว้ในบทความ (Action Learning in Theory and Practice) ว่าองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลุ่ม 2) ปัญหา 3) กิจกรรม 4) การเรียนรู้ 5) การประเมินผล 6) การถามคำถาม และการสะท้อนความคิด

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Process) (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2557, จาก<http://nida-column.blogspot.com>) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีประเด็นหรือปัญหาจริง เพราะรูปแบบการเรียนรู้ จะวางบนพื้นฐาน ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อบุคคล ต่อกลุ่ม หรือต่อองค์กร ปัญหานั้นจะต้องมีประเด็นที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุงเร่งด่วน และเป็นโอกาสที่กลุ่มจะได้เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น

2. มีกลุ่มเรียนรู้ กลุ่มนี้ควรมีสมาชิกประมาณ 4-8 คน ที่มีความแตกต่างทาง ความรู้ และประสบการณ์บ้าง เพื่อให้มีแนวคิดที่หลากหลาย กลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาประเด็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่แน่ชัด

3. มีกระบวนการที่กระตุ้น ให้เกิดการศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้ง กระบวนการ (Action Learning) จะเน้นการศึกษาและการใคร่ครวญที่ลึกซึ้งกว่าการถามตอบทั่วไป โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่าการแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง จะต้องกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนแง่มุมที่ไม่เคยทราบไม่เคยคิดมาก่อน การกระตุ้นการคิดและแสวงหาคำตอบที่รู้ยู่เดิมแล้ว คำถามจะเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่ การพูดคุยกัน การกระตุ้นการคิดและแสวงหาทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมและเป็นระบบส่งผลต่อการเรียนรู้ ต่อเมื่อ ผู้มีส่วนร่วมได้เข้าใจในประเด็นปัญหา ได้แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ แล้วจึงลงมือปฏิบัติ

4. จะต้องมีความจำเป็นที่ต้องการปฏิบัติการกลุ่ม จะต้องมีความสามารถและมีความรู้ ที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การศึกษา ทางเลือก และการปฏิบัติการ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มได้ใคร่ครวญ ไตร่ตรองประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

5. จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Action Learning) ไม่ได้เน้นการแก้ปัญหาระยะสั้น เท่านั้น แต่ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ ความสามารถมากขึ้นเพียงใด คุณภาพของการปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาจะเพิ่มขึ้นตามตัว

6. มีโค้ชแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยทำการแก้ปัญหาและการเรียนรู้โดยจะกระตุ้นให้ ตั้งประเด็น และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. กลุ่มของสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน
2. ผู้ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มดำเนินการไปในแนวทางที่ถูกต้องและ ควรจะเป็น เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน และมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ปัญหา คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรค หรือความต้องการที่องค์กรต้องแก้ไขและพัฒนา โดยระบุเป็นคำถาม
4. โครงการ คือ แผนการหรือแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้แก้ปัญหา หรือพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล คือ วิธีการที่จะทำให้ทราบผลของการปฏิบัติ

#### 4. ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Revans. (1979: 138) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ 5 ประการ คือ

1. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และชาญฉลาด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และท้าทายซึ่งไม่อาจทำนายได้
2. สามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และเร่งด่วน
3. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาทีม
4. สามารถช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. เป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ เมื่อสิ่งนั้นเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ผู้เข้าร่วมสามารถใช้ประโยชน์จากเทคนิค และโครงร่างการทำงานในปัญหาที่เป็นนามธรรมได้และเล็งเห็นตนเองในสิ่งซึ่งประยุกต์ใช้ได้ และเล็งเห็นสิ่งที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้

สรุป การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุว่ามีได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิดทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็นปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วย ซึ่งประโยชน์ที่ได้โดยตรง คือ บุคลากรก็จะมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่าในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว และยังได้มีการสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า (Learning by doing) คือ การเรียนรู้ที่มีการลงมือปฏิบัติจริงทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้

### 1. ความหมายของการสร้างความรู้

ได้มีนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศได้เสนอแนะการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ ดังนี้

Kenneth, T. (1996: 131) ได้ให้ความหมายการสร้างองค์ความรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยยึดธรรมชาติเป็นการสร้างมติดูความรู้สึกในข้อมูลใหม่ของแต่ละบุคคลโดยการเชื่อมโยงก่อนจะได้มาซึ่งความเข้าใจ

Cobb (1994: 13-20) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง ผู้สร้างองค์ความรู้ได้รวบรวมปรับเปลี่ยนสภาพการณ์รอบ ๆ ตัวมาอธิบายสิ่งที่กำลังศึกษา การเรียนรู้ตามแนวทางของค็อบบ์ ต้องเกิดจากการประสานสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน สิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

Seymour P (2011: ออนไลน์) ได้ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีการศึกษาการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานอยู่บนกระบวนการ การสร้าง 2 กระบวนการด้วยกัน สิ่งแรก คือ ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นด้วยตนเอง ไม่ใช่รับแต่ข้อมูลที่ล้นไหลเข้ามาในสมองของผู้เรียนเท่านั้น โดยความรู้จะเกิดขึ้นจากการแปลความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับ สิ่งที่สอง คือ กระบวนการการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากกระบวนการนั้นมีความหมายกับผู้เรียนคนนั้น จากที่กล่าวมาสามารถสรุปให้เป็นหลักการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันได้ดังนี้

1. หลักการที่ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองหลักการเรียนรู้ตามทฤษฎี (Constructionism) คือ การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนลงมือประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความหมาย ซึ่งจะรวมถึงปฏิภพระหว่างความรู้ในตัวของผู้เรียนเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้จะได้ผลดีถ้าหากว่าผู้เรียนเข้าใจในตนเอง มองเห็นความสำคัญในสิ่งที่เรียนรู้และสามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่า (รู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง) และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาและเมื่อพิจารณาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอนโดยปกติที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

2. หลักการที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยครูควรพยายามจัดบรรยากาศการเรียนการสอน ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีทางเลือกในการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Many Choice) และเรียนรู้อย่างมีความสุขสามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้ ส่วนครูเป็นผู้ช่วยเหลือและคอยอำนวยความสะดวก

3. หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม หลักการนี้เน้นให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน (Social value) ทำให้ผู้เรียนเห็นว่าคนเป็นแหล่งความรู้อีกแหล่งหนึ่งที่สำคัญ การสอนตามทฤษฎี (Constructionism) เป็นการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมคนออกไปเผชิญโลก ถ้าผู้เรียนเห็นว่าคนเป็นแหล่งความรู้สำคัญและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ เมื่อเขาจบออกไปก็จะปรับตัวได้ง่ายและทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการเรียนรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมที่ฝังแน่นเมื่อผู้เรียน "เรียนรู้ว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to Learn) "

Balacheff (1991: 93) อ้างอิงใน (ยุรวัดน์ คล้ายมงคล.2542: เอกสารอัดสำเนา, 1) กล่าวว่า ความรู้เป็นการสร้างโครงสร้างใหม่ทางปัญญาจากประสบการณ์และโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ มีการตรวจสอบว่าสามารถมีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรืออธิบายสถานการณ์อื่น ๆ ที่อยู่ในโครงสร้างนั้นได้และโครงสร้างทางปัญญาที่สร้างขึ้นใหม่นี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างโครงสร้างใหม่ต่อไป

Carr, Hayes and Sysmington (1991: 56) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นอิสระจากบุคคล ชัดเจน ไม่กำกวม และเกิดกับบุคคลที่ผ่านกระบวนการฝึกฝนอย่างรอบคอบส่วนความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Knowledge) เป็นสิ่งที่นักวิทยาศาสตร์สร้างขึ้นและถูกสร้างขึ้นอีกครั้งโดยผู้เรียนแต่ละคน

อริยา กิรติชีวัน (2542:4) กล่าวว่า จากปรัชญาปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) ที่เน้นให้ผู้เรียนต้องมีความรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ด้วยตนเองให้มากที่สุด ผู้เรียนมีเสรีภาพที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้มากที่สุด และนำกระบวนการที่เรียนไปใช้ในชีวิตจริงให้ได้ ครูจึงต้องมีการจัดการเรียนให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากความเป็นจริงของชีวิต และทำสิ่งดีที่สุดในตนเอง

สุมนทนา พรหมบุญ และ อรพรรณ พรสีมา (2541: 42) กล่าวถึงการเรียนรู้แบบสรุคสร้างความรู้ (Constructivist) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องแสวงหาความรู้ และสร้างความรู้ความเข้าใจขึ้นด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคนอื่น ๆ หรือได้พบสิ่งใหม่ ๆ แล้วนำความรู้ที่มีอยู่มาเชื่อมโยง ตรวจสอบกับสิ่งใหม่ ๆ

ฉัตรศักดิ์ ชูมนุ่ม (2540: 97) กล่าวถึงทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ หรือนิรมิตนิยมมาจากแนวคิดดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อพื้นฐานและเจ้าของความคิด มีนักการศึกษา ผู้มีชื่อเสียงหลายคนได้เสนอแนวคิดที่เป็นการสนับสนุนทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ คือ ผู้เรียนเป็นผู้ที่จะต้องปฏิบัติค้นคว้าในการสร้างความรู้เอง ไม่ใช่รับมาอย่างง่าย ๆ เอาไปเก็บไว้ในสมอง แล้วถ่ายทอดออกมาเมื่อคนหรือเหตุการณ์ภายนอกต้องการให้ทำ เช่น นั้น

2. ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีการแสวงหาความรู้ มี 2 แนวทาง คือ

2.1 เชื่อว่าความรู้มีอยู่แต่ รอเพียงการค้นพบ

2.2 เชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งที่จะต้องกำหนดรู้ หรือสร้างขึ้นมาจาก สำหรับครูมี

ความเชื่อในแนวทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้นั่นเอง

3. กระบวนการสร้างความรู้ในฝ่ายที่เชื่อว่าคนสามารถสร้างความรู้ได้นั้นมีความเชื่อตรงกันว่าอิทธิพลจากภายนอกอาจจะอยู่ในรูปของสัมพัทธ์ต่าง ๆ การเกี่ยวข้องกับโลกโดยผ่านการทดลองและการดำเนินชีวิต

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542:54) ได้กล่าวถึงแนวคิดตามทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในบุคคล บุคคลเป็นผู้สร้าง (Construct) ความรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบเห็นกับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิมเกิดเป็นโครงสร้างทางปัญญา (Cognitive Structure) ผู้สอนไม่สามารถปรับเปลี่ยนทางปัญญาของผู้เรียนได้ แต่ผู้สอนสามารถช่วย ผู้เรียน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางปัญญาได้โดยจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนเกิดความขัดแย้งทางปัญญา หรือเกิดภาวะไม่สมดุลขึ้น ซึ่งเป็นสภาวะที่ประสบการณ์ใหม่ไม่สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม ผู้เรียนต้องพยายามปรับข้อมูลใหม่กับประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมแล้วสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่เป็นกระบวนการทางปัญญาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการเรียนการศึกษา

วรรณทิพา รอดแรงคำ (2558: 56) ที่กล่าวว่า ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มี 2 ประเด็น คือ

1. Personally Constructed Knowledge เป็นความรู้ที่ผู้เรียนสร้างขึ้นในขณะที่มีการเรียนการสอนและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน และครูไม่สามารถสร้างความรู้ให้กับนักเรียนได้

2. Socially Constructed Knowledge เป็นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันของภายในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์

สรุปได้ว่า การสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทุกคน โดยสามารถเชื่อมโยงความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่มีอยู่กับความใหม่โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคคลอยากเรียนรู้และค้นพบคำตอบโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือ และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร บุคลากร โดยบทบาทของผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ตามสถานการณ์จริง

## 2. สาระสำคัญของการสร้างความรู้

สาระสำคัญของการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ สรุปได้ดังนี้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541: 69-72) ได้สรุปสาระสำคัญของการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ไว้ดังนี้

1. ความรู้ของบุคคลใด คือ โครงสร้างทางปัญญาของบุคคลนั้นที่สร้างจากประสบการณ์ในการคลี่คลายสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหา หรืออธิบาย

สถานการณ์อื่น ๆ

2. นักเรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยวิธีการที่ต่าง ๆ กัน โดยอาศัยประสบการณ์และโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม ความสนใจและแรงจูงใจภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้น

3. ครูมีหน้าที่จัดการให้นักเรียนได้ปรับขยายโครงสร้างทางปัญญาของนักเรียนเอง ภายใต้ข้อสมมุติต่อไปนี้

3.1 สถานการณ์ที่เป็นปัญหาและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมก่อให้เกิดความขัดแย้งทางปัญญา

3.2 ความขัดแย้งทางปัญญาเป็นแรงจูงใจภายในให้เกิดกิจกรรมการไตร่ตรอง เพื่อขจัดความขัดแย้งนั้น ดิวอี้ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะการไตร่ตรอง (Reflection) เป็นการพิจารณาอย่างรอบคอบ กิจกรรมการไตร่ตรองจะเริ่มต้นด้วยสถานการณ์ที่เป็นปัญหา น่าสงสัย งงยาก เรียกว่าสถานการณ์ก่อนไตร่ตรอง และจบลงด้วยความแจ่มชัดที่สามารถอธิบายสถานการณ์ดังกล่าว สามารถแก้ปัญหาได้ ตลอดจนได้เรียนรู้และพึงพอใจกับผลที่ได้รับ

3.3 การไตร่ตรองบนฐานแห่งประสบการณ์และโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม ภายใต้การมีสัมพันธ์ทางสังคมกระตุ้นให้มีการสร้างโครงสร้างใหม่ทางปัญญา

ทิสนา แคมมณี (2558: 88) กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของเด็กที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผ่านรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนตื่นตัวตลอดเวลา และมีการเชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชากับชีวิตจริง ซึ่งเดิมครูจะให้นักเรียนปรับตนเองมาสู่วิธีการสอนของครู ครูสอนอย่างไรก็ได้ความรู้จึงออกมาจากตัวครูแต่การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองนั้นจะตรงกันข้าม เพราะเป็นการเรียนแบบสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี จึงจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด ดังนี้

1. ผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเจ้าของการเรียนรู้ ลงมือปฏิบัติจริงไม่ใช่การเรียนรู้ด้วยการบอกเล่า แต่ต้องเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งมาจากแหล่งความรู้ 2 แหล่ง คือ ความรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ และความรู้ที่ได้มาจากการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

2. ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต้องผ่านกระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะช่วยเสริมให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน ส่งผลถึงทักษะทางสังคม ในเรื่องการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบการเป็นผู้นำ ผู้ตาม การตัดสินใจ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การจัดการ การสื่อสาร

3. บทบาทของครู จำเป็นจะต้องสื่อสารออกมาในลักษณะการกระตุ้นให้นักเรียนคิดมากกว่าจะบอก หรือตอบคำถามนักเรียนตรง ๆ ครูจึงเป็นผู้ชี้แนะไม่ใช่ชี้แนะ และไม่ยึดเหนี่ยวความคิดของครูให้กับนักเรียน



จากแนวคิดทางต้นนี้ กระบวนการเรียนรู้การสร้างความรู้ จึงมักเป็นไปในแบบให้บุคคล  
สร้างความรู้จากการร่วมกันทำงานและปฏิบัติงานจึงจะสามารถแก้ปัญหาได้

### 3. ความเชื่อพื้นฐานทางปรัชญาแห่งการสร้างองค์ความรู้

เฉิดศักดิ์ ชุมนุม (2540:101) กล่าวถึงพื้นฐานของปรัชญาแห่งการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

1. ความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อมที่เรียนรู้ไม่อาจจะแบ่งแยก  
จากวิธีการที่เกิดการเรียนรู้ซึ่ง หมายถึง ความรู้ไม่ใช่เกิดขึ้นเพียงในบุคคลแต่เป็นส่วนหนึ่งของบริบททั้ง  
ปวงทั้งสิ้น ความเชื่อ ค่านิยมที่ผู้เรียนได้รับมาจากบ้านหรือสังคมอาจจะฝังลึกและมีความขัดแย้งกับ  
ความเชื่ออย่างใหม่ ซึ่งนักเรียนอาจจะพยายามปรับความคิดทั้งสองอย่างเข้าหากันครูผู้สอนที่เข้าใจ  
สามารถช่วยเหลือนักเรียนได้

2. ความขัดแย้งในการเรียนรู้ (Cognitive Conflict) คือ แรงกระตุ้นให้เกิดความ  
ต้องการที่จะเรียนและเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง และลักษณะของสิ่งที่ได้เรียนรู้

3. ความรู้เกิดขึ้นโดยกระบวนการของการต่อรองทางสังคม เมื่อในกลุ่มจะร่วมกัน  
ทดสอบความรู้ และคนอื่น ๆ เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างใหม่

บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ (2540:45-47) กล่าวถึงกลุ่มนักคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้  
ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ มีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้และมนุษย์ดังนี้

1. ความรู้เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยตนเอง เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นโดย  
พยายามทำให้เกิดขึ้นอย่างมีความหมายตามประสบการณ์ที่พบมา ทุกสิ่งทุกอย่างที่เรารู้ตัวเราเองเป็น  
ผู้ทำให้เกิดขึ้น

2. ความรู้เป็นสิ่งที่คิดเห็นและอาจผิดพลาดได้ เนื่องจากความรู้เป็นความคิดสร้างสรรค์  
ของมนุษย์ ซึ่งจะพบประสบการณ์ใหม่อยู่อย่างสม่ำเสมอ ความรู้จึงไม่สามารถกำหนดตายตัว หรือคงที่  
มิได้เปลี่ยนแปลงความเข้าใจของเราที่เกิดขึ้น เป็นเพียงข้อเสนอของความคิดหรือเป็นการทดลองดูก่อน  
และยังขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน

3. ความรู้เจริญงอกงามขึ้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้ทำต่อไป ความเข้าใจจะยิ่งลุ่มลึก  
และ ทวีความแข็งแกร่ง ความรู้ที่เกิดขึ้นครั้งแรกแล้วถ้าได้ทำการทดสอบความเข้าใจเดิมกับสิ่งที่ประสบ  
ใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้พบจากวัตถุและเหตุการณ์ ความเข้าใจจึงเป็น  
สิ่งที่เกิดขึ้นทางสังคมด้วยบุคคล จึงสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ของตน และนำข้อคิดเห็นจากผู้อื่น  
ย้อนกลับมาสู่ตนด้วยการสะสมความเข้าใจที่คิดอย่างใคร่ครวญทำให้ความรู้เจริญงอกงามพอกพูนขึ้น  
เรื่อย ๆ ความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์

สุมาลี ชัยเจริญ (2547: 103) กล่าวถึงกลุ่มนักคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ มีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้และมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์ไม่ชอบสิ่งที่ไร้ระเบียบ หรือยุ่งเหยิง สัญชาตญาณของความอยุ่รอด ผลักดันให้มนุษย์ต้องมีความเข้าใจหรือทำให้สรรพสิ่งมีความหมายขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มนุษย์รวบรวมสรรพสิ่งในสิ่งแวดล้อมเข้าข้างตนอย่างสม่ำเสมอ ปรากฏการณ์ที่แปลกใหม่จะถูกจัดกระทำให้เหมาะสมพอดีกับความเป็นระเบียบคงอยู่ในบุคคล

2. มนุษย์มีโครงสร้างความรู้ภายในที่ชี้แนะให้รับรู้ เข้าใจและแสดงออกมวลงมนุษย์ทั้งหมด เป็นเจ้าของเครือข่ายของสิ่งที่มีความหมาย ซึ่งมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอสิ่งที่มีความหมายเหล่านี้เป็นผลทางประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งด้านกายภาพ และด้านสังคม ซึ่งชี้แนะการรับรู้ประสบการณ์ใหม่ การรับรู้นั้นจะป้อนกลับเข้าไปด้วย และจะสร้างโครงสร้างใหม่ กระบวนการดังกล่าวเป็นการพัฒนาโครงสร้างความรู้ภายในและในที่สุดจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรม จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้มีลักษณะเด่น คือ การให้ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและความสำคัญของความรู้ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้แสดงความรู้สร้างความรู้ด้วยตนเองผู้เรียนสังเกตสิ่งที่ตนอยากเรียนรู้แล้วค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่ม เชื่อมโยงกับความรู้เดิม ประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ จนสร้างสรรค์เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่กล่าวโดยสรุปเป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาความรู้ด้วยตัวเอง จนค้นพบความรู้และรู้จักสิ่งที่ค้นพบเรียนรู้วิเคราะห์ต่อจนรู้จริง รู้ลึกซึ่งว่าสิ่งนั้น คือ อะไรมีความสำคัญมากน้อยเพียงไรการเรียนรู้แบบนี้ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถในการคิด พร้อมทั้งฝึกทักษะทางสังคมที่ดีได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน การนำแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ไปใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมตามแนวทางการสร้างองค์ความรู้เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีการเชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้ในเนื้อหา กับชีวิตจริง

จิราภรณ์ ศิริทวี (2541: 38-40) กล่าวไว้ว่าเป็นการสอน ให้นักเรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ คือ การสอนให้เด็กคิด วิธีคิดมีหลากหลายแล้วแต่ทฤษฎี ในที่นี้จะขอกกล่าวถึง การคิด 10 วิธี ถ้านักเรียนได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนืองนักเรียนจะเป็นผู้มี ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนี้

1. กล้าคิด (Risk Taking) คือ กล้าหาทางเลือกอื่น ๆ และเสนอออกมาไม่ว่าจะบังเกิดผล เช่น ไรแก่ผู้เสนอ และกล้าปกป้องความคิดของตนด้วย

2. คิดคล่อง (Fluency) คือ ความสามารถที่จะผลิตความคิดรวบยอด (Concept) หรือความคิดเห็น (Beads) อย่างมาก ๆ ได้ ยิ่งคิดคล่องก็ยิ่งมีข้อคิดเห็นมาก ยิ่งมีข้อคิดเห็นมากเท่าไรโอกาสพบความคิดที่มีคุณภาพสูง ยิ่งมีมาก

3. คิดกว้าง (Flexibility) คือ ความสามารถที่จะคิดโดยไม่ติดอยู่ในกรอบ หรือมุมมองเพียงมุมเดียว คนที่มีมุมมองกว้างจะมองเห็นกลยุทธ์หรือแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลายในการจัดการกับปัญหาหนึ่ง

4. คิดของเดิม (Originality) คือ ความสามารถที่จะคิดอย่างหลักแหลมทำให้เกิดข้อคิดเห็นที่เป็นของตนเอง

5. คิดดัดแปลง (Elaboration) คือ ความสามารถต่อเติมข้อคิดเห็นที่มีอยู่แล้วให้น่าสนใจและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดเห็นเก่า คือ รากฐาน การคิดต่อของความคิดใหม่

6. คิดซับซ้อน (Complexity) คือ ความสามารถในการแสวงหาทางเลือกใหม่ซึ่งหลาย ๆ ครั้งได้มาด้วยความยากลำบาก คนที่คิดซับซ้อนจะจัดระบบสรรพสิ่งที่สับสนได้ดี นำระเบียบออกมาจากความซับซ้อนได้

7. คิดวางแผน (Planning) ความสามารถจัดการให้ได้มาซึ่งผล หรือทางออกที่พึงประสงค์เป็นการรวบรวมการคิดวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นระเบียบ เป็นระบบมีขั้นตอนดังนี้

7.1 ระบุปัญหา

7.2 ระบุข้อจำกัด

7.3 พิจารณาทางเลือก

7.4 บริหารทรัพยากรและเวลา

7.5 กำหนดแผนงาน

7.6 ไตร่ตรองถึงปัญหาแทรกซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้นได้

8. คิดตัดสินใจ (Decision Making) คือ การตกลงใจว่าจะคิดตัดสินใจ เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติเป็นการประมวลทางเลือกต่าง ๆ โดยใช้วินิจฉัย แล้วระบุข้อตกลงใจว่าจะกระทำอย่างไร

9. คิดระดมสมอง (Brainstorming) คือ เทคนิควิธีการเสาะแสวงหาวัตถุดิบเพื่อนำไปคิดต่อเป็นการระดมความคิดเห็นให้มากหลากหลาย เพื่อนำไปใช้หรือพิจารณาโดยการคิดวิธีการต่าง ๆ ต่อไป

10. คิดให้รู้ทั่วกัน (Communication) คือ ความสามารถในการเสนอความคิดหรือข้อคิดเห็น โดยชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจ และเห็นด้วยเห็นตามได้

สรุปได้ว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง เริ่มตั้งแต่ขั้นทำความเข้าใจ ขั้นสร้างแนวคิดใหม่ ขั้นนำแนวคิดใหม่ไปใช้ ขั้นทบทวนและประเมินผล โดยมีการเปรียบเทียบความคิดของตนตอนเริ่มเรียน และตอนสิ้นสุดการเรียนในบทเรียนนั้น

#### 4. ลักษณะการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้

จิราภรณ์ ศิริทวี (2541: 8-40) กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

1. ผู้เรียนเป็นเจ้าของความคิดมากกว่าเป็นผู้รับหรือซึมซับข้อมูล
2. การสื่อสารของครูจะเป็นลักษณะกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด โดยไม่ต้องบอกหรือตอบคำถาม ตรง ๆ ผู้เรียนต้องเรียนรู้วิธีแปลความหมายสิ่งที่ครูพูด เพื่อนำมาใช้หาคำตอบที่ผู้เรียนต้องการ
3. ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ
4. สิ่ง que ผู้เรียนเข้าใจ เป็นสิ่งที่ผู้เรียนสร้างขึ้น ซึ่งไม่ใช่การลอกเลียนแบบแนวคิดของครู
5. สิ่งที่เรียนและวิธีเรียนมีผลกระทบจากบริบทของสังคม ซึ่งการเรียนรู้เกิดขึ้นรวมถึงบริบทในห้องเรียน
6. บทบาทของครู คือ ผู้ชี้แนะ ผู้จัดการ ไม่ใช่ผู้ชี้นำ รูปแบบการสอนที่เน้นการสร้างองค์ความรู้

บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ (2540: 55-56) กล่าวถึงการสอนที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ อาจจัดได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นปฐมนิเทศ ครูให้โอกาสนักเรียนสร้างจุดมุ่งหมายและแรงจูงใจการเรียนรู้ ในเนื้อหาที่กำหนด
2. ขั้นทำความเข้าใจ นักเรียนปรับแนวคิดปัจจุบัน ในหัวข้อของบทเรียนให้ชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้ โดยทำให้เกิดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปรายกลุ่มเล็กออกแบบแผ่นโปสเตอร์ และการเขียนรายงาน
3. ขั้นจัดโครงสร้างแนวคิดใหม่ เป็นหัวใจสำคัญของการสอนแบบสร้างองค์ความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนย่อยดังนี้
  - 3.1 ทำแนวคิดให้กระจ่างชัดเจนและแลกเปลี่ยนกัน
  - 3.2 สร้างแนวความคิดใหม่
  - 3.3 ประเมินแนวความคิดใหม่
4. การนำแนวความคิดไปใช้ ขั้นนี้ครูต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนนำแนวความคิดของตนเองที่สร้างขึ้นไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งที่คุ้นเคยและแปลกใหม่
5. การทบทวนขั้นตอนสุดท้าย ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนสะท้อนแนวความคิดของตนเอง ว่าได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยการวาดภาพเปรียบเทียบระหว่างความคิดของตน ตอนเริ่มเรียน ในบทเรียนนั้น กับตอนสิ้นสุดการเรียนในบทเรียนนั้น สรุปได้ว่า การจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองเริ่มตั้งแต่ขั้นทำความเข้าใจ ขั้นสร้างแนวคิดใหม่ขั้นนำแนวคิดใหม่ไปใช้ ขั้นทบทวนและประเมินผล โดยมีการเปรียบเทียบความคิดของตนตอนเริ่มเรียน และตอนสิ้นสุดการเรียนในบทเรียนนั้น

## 5. หลักการสร้างความรู้

หลักการการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

1. ผู้เรียนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับทุกสิ่งที่อยู่แวดล้อมตัวเขาจะพยายามค้นหาเพื่ออธิบายสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเขานั้น โดยเขาจะสร้างแบบจำลองหรือสัญลักษณ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นไว้ในความคิดเพื่ออธิบายวัตถุ ปรากฏการณ์ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมรอบตัวนั้น บทบาทของครูจึงไม่ใช่ผู้ถ่ายทอดความรู้เข้าสู่ “ร่างกายที่ว่างเปล่า” แต่เป็นการช่วยผู้เรียนสร้างและประกอบแบบจำลองทางความคิดให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

2. ผู้เรียนทุกคนสร้าง หรือร่วมสร้างสิ่งที่มีความหมายด้วยตนเอง

3. ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตน ครูเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

4. ผู้เรียนจะสร้างสิ่งที่มีความหมายแลกเปลี่ยนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

บรูคส์ และบรูคส์ (Brooks and Brooks. 1993:103-118) กล่าวถึงบทบาทของผู้สอนควรยึดหลักในการสอน 12 ประการดังนี้

1. ครูต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และใช้คำถามกระตุ้นให้นักเรียนใช้กระบวนการแก้ปัญหาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อช่วยให้นักเรียนได้คิดแก้ปัญหา

2. ครูจะต้องใช้แหล่งข้อมูลวัตถุดิบที่อยู่รอบ ๆ ตัวนักเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้นักเรียนได้เรียนรู้

3. เพื่อมอบหมายงานให้นักเรียนทำ ครูจะต้องใช้คำพูดที่ทำให้นักเรียนเกิดความคิดและสติปัญญา เช่น ให้จำแนก ให้วิเคราะห์ ให้ทำนายและ ให้สังเคราะห์

4. ครูจะต้องอนุญาตให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่มีต่อบทเรียน วิธีสอน และเนื้อหาวิชา

5. ครูผู้สอนต้องพยายามทำความเข้าใจ ความคิดรวบยอดของนักเรียน ก่อนที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นกับครู

6. ครูผู้สอน ต้องกระตุ้นให้นักเรียนได้มีโอกาสสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งกับเพื่อน นักเรียนและ ครู

7. ครูผู้สอนต้องกระตุ้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ โดยครูใช้คำถามที่สมเหตุสมผลใช้คำถามปลายเปิดและส่งเสริมให้นักเรียนได้ถามคำถามกับเพื่อนนักเรียนด้วยกัน

8. ครูผู้สอนต้องพยายามช่วยให้นักเรียนได้แก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

9. ครูผู้สอนต้องให้ความสนใจ ประสบการณ์เดิมของนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการตั้งสมมติฐานจะได้หาวิธีการตรวจสอบและกระตุ้นให้นักเรียนได้รวมอภิปรายปัญหา

10. ครูผู้สอนต้องใช้เวลากับนักเรียนเพื่อรอคำตอบหลังจากที่ป้อนคำถาม

11. ครูผู้สอนต้องใช้เวลากับนักเรียนเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ ระหว่างความรู้เดิม กับความรู้ใหม่

12. ครูผู้สอนต้องตอบสนองความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียน โดยใช้แผนภูมิ การเรียนรู้แบบวัฏจักร (Learning Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำเข้าสู่บทเรียน (Engagement) 2) การอธิบาย (Explanation) 3) การสำรวจ (Exploration) 4) การลงข้อสรุป (Elaboration) 5) การประเมินผล (Evaluation)

จรรยา ภูอุดม (2544 :161) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ มีดังต่อไปนี้

1. เลือกมโนคติหลัก ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมากำหนดเป็นสถานการณ์  
2. นำเสนอสถานการณ์ปัญหา และชี้ความสนใจของนักเรียนด้วยการสนทนา หรือนำเสนองานที่เหมาะสม

3. ใช้คำถามท้าทายนักเรียนให้เกิดการสำรวจเพื่อนำไปสู่การสร้างหรือขยายมโนคติ เกิดการตรวจสอบแนวคิดของตนเอง โดยการถามให้นักเรียนอธิบายถึงเหตุผลและรายละเอียดของ ขั้นตอนการกระทำหรือแนวคิดต่าง ๆ

4. ช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารนำเสนอศัพท์เทคนิคที่นักเรียน จะต้องประสบ แนะนำให้นักเรียนรู้จักใช้ภาษา และสัญลักษณ์ที่เหมาะสมตลอดจนตั้งคำถามให้นักเรียน อธิบายและขยายความเพิ่มเติม

5. สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนในเวลาที่เหมาะสม หรือ หลีกเลี่ยงการตีค่าหรือแก้แนวคิดของนักเรียนในเวลาที่เหมาะสม แต่ใช้คำถาม กระตุ้นให้นักเรียนสามารถค้นพบแนวทางด้วยตนเอง

6. พยายามทำความเข้าใจ และค้นหารายละเอียดในคำตอบ หรือแนวคิดของนักเรียน

สรุปหลักการสร้างองค์ความรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ได้ว่า บุคคลสามารถฝึกฝนการสร้าง ความรู้ด้วยตนเอง จัดกระทำข้อมูลหรือประสบการณ์ต่าง ๆ จากบริบทจริง โดยไม่ต้องออกไปยังสถานที่ จริงเสมอไป แต่อาจจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับงานที่ได้เรียนรู้ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน ส่งผลถึง สังคมการทำงาน ลักษณะทางสังคมการอยู่ร่วมกัน และการเรียนรู้ควรเป็นองค์รวม เทคโนโลยีเป็น เครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้ปัจจุบัน

**รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้  
เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู**

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย แนวคิด ขั้นตอน องค์ประกอบและประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งใช้วิธีการสกัดความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรเป็นหลักเป็นการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และจัดการความรู้ภายในโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และได้ทำการสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้

Dotlich และ James (1998)	Rothwell (1999)	Marquardt (1999)	McGill, and Beaty (2002)	Twelfth Manager (2007)
1. ผู้สนับสนุน	1. คำนิยามถึง	1. กำหนดปัญหา	1. รวมกลุ่ม	1. กระจ่างชัดใน
2. การบังคับเชิงยุทธศาสตร์	สถานการณ์ที่เหมาะสมกับ	2. กลุ่ม	2. ร่วมสะท้อนความคิดในประเด็นปัญหาผ่านการถาม	วัตถุประสงค์
3. กระบวนการเรียนรู้	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3. กระบวนการตั้งคำถามและการไตร่ตรอง (สะท้อนความคิด)	3. ลงมือปฏิบัติ	2. มีการรวบรวมกลุ่ม
4. การเลือกผู้เข้าร่วม	2. เลือกและจัดตั้งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4. ทางแก่วิธีการกระทำ	4. นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3. เจ้าของปัญหา
5. การก่อร่างทีมร่วมเรียนรู้	3. สรุปร่วมกัน ทีมทราบ และ	5. การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้		4. จัดรูปปัญหา
6. การสอนงาน	ข้อกำหนด/ข้อจำกัด	6. ผู้อำนวยการ		5. กำหนดวัตถุประสงค์
7. การปฐมนิเทศประเด็นปัญหา	4. อำนวยความสะดวกแก่	6. ผู้อำนวยการ		6. กำหนดยุทธศาสตร์
8. การรวบรวมข้อมูล	ปฏิบัติสัมพันธ์ของทีมที่	6. ผู้อำนวยการ		7. การปฏิบัติการระหว่างดำเนินการประชุมกลุ่ม
9. การวิเคราะห์ข้อมูล	จะระบุและทดสอบ	6. ผู้อำนวยการ		8. ทำซ้ำซึ่งวงจร
10. การร่างสิ่งที่จะนำเสนอ	5. ให้สิทธิอำนาจแก่ทีมที่จะระบุ และทดสอบด้วยทางแก้	6. ผู้อำนวยการ		9. จับหลักการเรียนรู้ตลอดทุกจุดของกระบวนการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

11. การนำเสนอ	6. ประเมินผลลัพธ์			
12. การสะท้อน ความคิด	7. กำหนดทิศทางใน อนาคต			
<b>สุชาติ รังสินันท์ (2545)</b>	<b>อาชัญญา รัตนอุบล (2547)</b>	<b>Atherton, J. S. (2003)</b>	<b>Gordon. (1993)</b>	<b>ประจวบ แหลมหลัก (2547)</b>
1. ตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย	1. ปัญหา	1. กลุ่มผู้เข้าร่วม ประมาณ 4-6 คนตั้งขึ้น เมื่อพบปัญหาที่ คล้ายคลึงกันหรือ องค์กรเกิดปัญหาขึ้น	1. กำหนดวัตถุประสงค์ ของการเรียนรู้ตาม กระบวนการกลุ่ม	1. ชั้นปฐมนิเทศ ขั้นตอนในการเตรียม ความพร้อมผู้เรียน
2. ระดมความคิด หาทางแก้	2. ศึกษาหาความรู้	2. การประชุมเพื่อ ปรึกษาหารือถึงปัญหา	2. จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละ กลุ่มประกอบด้วยสมาชิก ที่มีความรู้ และ ความสามารถแตกต่างกัน ออกไป	2. ชั้นระบุปัญหา ที่แท้จริงของ การปฏิบัติงาน
3. จัดลำดับขั้น หรือทางแก้	3. หาคำตอบด้วยการ ลงมือปฏิบัติ	3. ในการประชุมแต่ละ ครั้ง จะต้องมีการนำ ปัญหาและการ แก้ปัญหาที่สมาชิกใน กลุ่มได้ดำเนินการไปมา เสนอส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ ให้คำแนะนำ	3. ประชุมร่วมกันเพื่อ กำหนดประเด็นที่จะต้อง การเรียนรู้ และปฏิบัติ	3. ชั้นค้นพบสาเหตุ ปัญหา
4. ทำแผนปฏิบัติ แก้ไข	4. สะท้อนความคิด เชื่อมโยงระหว่าง ทฤษฎีและปฏิบัติ	4. คำถามที่ตั้งขึ้นควร เป็นคำถามปลายเปิด ที่สมาชิกในกลุ่มถาม เพื่อมุ่งไปที่การวางแผน การแก้ปัญหาโดยใช้ ประสบการณ์ของ สมาชิกในกลุ่ม	4. กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึก ทักษะตามที่ได้กำหนดไว้	4. ชั้นค้นหาทางเลือก และตัดสินทางเลือก ในการแก้ปัญหา
5. ลงมือแก้ไข ปัญหา	5. หลอมรวมความรู้ ใหม่หรือ ประสบการณ์ ใหม่เข้ากับความรู้เดิม หรือประสบการณ์เดิม	5. นำแผนที่ได้ไป ดำเนินการอย่างรัดกุม	5. หากมีปัญหาที่ จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณี พิเศษอาจจัดการเรียนเป็น กลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณี ขึ้นได้	5. ชั้นวางแผนปฏิบัติ
6. สรุปผลจาก การปฏิบัติการ ตามแผน			6. ภายหลังจากการฝึก ปฏิบัติได้ระยะหนึ่งจะต้อง นัดประชุมกลุ่มขึ้นอีก เพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนการเรียนรู้ใน ขั้นต่อไป	6. ชั้นปฏิบัติตามแผน
7. นำผลที่ได้ไป ปฏิบัติ				7. ชั้นนำเสนอผลการ ปฏิบัติงาน
8. ทำกระบวนการ นี้ซ้ำอีก				



ตารางที่ 1 (ต่อ)

สุชาติ รังสินันท์ (2545)	อาชัญญา รัตนอุบล (2547)	Atherton, J. S. (2003)	Gordon. (1993)	ประจวบ แผลมหลัก (2547)
		6. นำแผนไปปฏิบัติและ นำข้อค้นพบที่ได้มา ประชุมในคราวต่อไป เพื่อหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุง เพื่อให้ งานที่ได้ประสบ ความสำเร็จ	7. ดำเนินการซ้ำตาม กระบวนการเดิมจนกว่า ประเด็นการเรียนรู้บรรลุ วัตถุประสงค์ 8. จัดทำเอกสารเพื่อ บรรยายกระบวนการเรียนรู้	

---

## ผลการสังเคราะห์

---

### บันไดขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม (Preparation stage)

เตรียมความพร้อมบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้เทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### บันไดขั้นที่ 2 กำหนดประเด็นปัญหา (Hypothesis Formulation)

กำหนดประเด็นปัญหาที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

### บันไดขั้นที่ 3 แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing)

แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น เพื่อคัดเลือกปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ปัญหา

### บันไดขั้นที่ 4 สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge)

สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge)

### บันไดขั้นที่ 5 สร้างผลงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบ (How to)

สร้างผลงานที่เป็นวิธีการอย่างมีระบบ หรือนวัตกรรมที่แก้ปัญหา โดยบุคลากรสร้างผลงานนำไปทดลองใช้ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เสนอผลงาน ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุง

### บันไดขั้นที่ 6 ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Appleton)

เสนอผลงานร่วมกันให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงงาน

### บันไดขั้นที่ 7 ส่งเสริมเติมความรู้ (Promote)

นำเสนอผลงานที่เป็นนวัตกรรมไปปฏิบัติในสถานศึกษา บุคลากรนำผลงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน

### บันไดขั้นที่ 8 ประเมินผลงานและสรุปผล (Evaluate)

ประเมินผลและผู้วิจัยสรุปผลงาน สรุปผลการเรียนรู้ สรุปนิยามการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้

### บันไดขั้นที่ 9 ประเมินค่านิยม (Value)

ประเมินค่านิยมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสร้างความรู้

### บันไดขั้นที่ 10 เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ (Social Service Activity)

เผยแพร่ผลงานการปฏิบัติและการสร้างความรู้

---

จากผลการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ซึ่งประกอบด้วย บันได 10 ขั้น (10 steps Models) ดังนี้

**บันไดขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม (Preparation stage)**

เตรียมความพร้อมบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้เทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1. เริ่มด้วยการศึกษาหลักการ ความรู้เรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM) การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเชิงบูรณาการ การทำงานเป็นทีม เทคนิคการฟัง
  2. วางแผนการพบ กำหนดกฎเกณฑ์ กติการมารยาทในการประชุม
  3. มอบหมายงานหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ประธานกลุ่ม เกรียงอุกร ปฎิคม สมาชิกกลุ่มรวมทั้งผู้จัดบันทึกการประชุม โดยให้สมาชิกหมุนเวียนเวียนมา ในการทำหน้าที่บทบาทต่าง ๆ ในเซท
  4. กำหนดกระบวนการ การพบปะหรือประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ไปแก้ไข
- ปัญหา

**บันไดขั้นที่ 2 กำหนดประเด็นปัญหา (Hypothesis Formulation)**

กำหนดประเด็นปัญหาที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

1. จัดตั้งกลุ่มร่วมเรียนรู้ มีสมาชิก 5-7 คน โดยละความรู้หรือประสบการณ์ของตน
  2. นำประเด็นปัญหาหรือข้อคำถามเข้าสู่กลุ่ม สมาชิกเล่าประสบการณ์ของตน
  3. นิยามและนิยามซ้ำปัญหา เน้นปัญหาที่แก้ผลด้วยกระบวนการกลุ่ม ไม่ใช่ปัญหาที่มีคำตอบ หรือมีทางออกทางเดียว
  4. ใช้กระบวนการเสวนา พูดคุยกันในกลุ่ม เป็นการถามตอบกัน เรียนรู้จากกันและกัน
  5. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของกลุ่ม การปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลง
  6. กำหนดวิธีการบันทึก การจัดเก็บบันทึก การเก็บข้อมูล การรวบรวมเอกสารข้อมูล
- เพื่อจัดทำผลงานและการนำไปเผยแพร่

**บันไดขั้นที่ 3 แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing)**

แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น เพื่อคัดเลือกปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

1. มีผู้นำปัญหามาสู่กลุ่ม คนอื่น ๆ แบ่งปันความรู้กับคนที่นำปัญหาเข้ามาสู่กลุ่มถาม ฟัง แล้วสะท้อนความคิด
2. มีผู้รู้หรือไปหาความรู้มาเสริม

3. มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก จัดให้มีการสื่อสารระหว่างกัน ประสิทธิภาพให้  
เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์

4. ตั้งคำถาม ฟัง สะท้อนความคิด การถาม การสะท้อนความคิด ก่อเกิดความคิดใหม่  
เกิดความเข้าใจใหม่ เห็นแนวทางการนำไปปฏิบัติ

#### **บันไดขั้นที่ 4 สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge)**

สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน

(Tacit Knowledge)

1. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นกันโดยใช้ความรู้ที่ตนเองมีวางแผนการทำงาน  
ร่วมกัน

2. ถามคำถามอย่างสร้างสรรค์ถึงทัศนความเข้าใจ ข้อเสนอพื้นฐานทำให้เกิดการสะท้อน  
ความคิด ต่อยอดความคิด ฟัง ถาม แล้วสะท้อนความคิด

3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหา  
นั้น ๆ

4. ระดมความคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหา

5. สรุปแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ

6. บุคลากรสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

#### **บันไดขั้นที่ 5 สร้างผลงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบ (How to)**

สร้างผลงานที่เป็นวิธีการอย่างมีระบบ หรือนวัตกรรมที่แก้ปัญหา โดยบุคลากรสร้างผลงาน  
นำไปทดลองใช้ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เสนอผลงาน ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุง

1. ทำตามข้อตกลงที่กล่าวไว้ในกลุ่ม (ในบันไดขั้นที่ 4) ดำเนินการแก้ปัญหา  
ตามแนวทางที่คิดกัน ทดสอบ ทดลอง

2. ได้ผลประการใด นำผลการปฏิบัติมาบอกเล่าในกลุ่มร่วมเรียนรู้ ในการประชุมครั้ง  
ต่อไป (บันไดขั้นที่ 3 แล้วหมุนต่อไป) ได้ผลอย่างไร อะไรได้ผล อะไรไม่ได้ผล เพราะเหตุผลได้บทเรียน  
อะไรบ้าง ได้เรียนรู้อะไรบ้าง

3. อภิปรายผลการปฏิบัติ วิธีปรับปรุง

4. รวบรวมองค์ความรู้และสร้างเอกสารขุมความรู้

5. บุคลากรสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

### บันไดขั้นที่ 6 ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

เสนอผลงานร่วมกันให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงงาน

1. บุคลากรและผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนด และเลือกนวัตกรรมที่นำไปสู่การแก้ปัญหา
2. สร้างต้นแบบนวัตกรรม โดยยึดหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. บุคลากรสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

### บันไดขั้นที่ 7 ส่งเสริมเติมความรู้ (Promote)

นำเสนอผลงานที่เป็นนวัตกรรมไปปฏิบัติในสถานศึกษา บุคลากรนำผลงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1. บุคลากรนำนวัตกรรมไปใช้จริงในสถานศึกษา
2. เก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์แนวทางพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม
3. บุคลากรสังเกตพฤติกรรมทำงานร่วมกัน

### บันไดขั้นที่ 8 ประเมินผลงานและสรุปผล (Evaluate)

ประเมินผลและผู้วิจัยสรุปผลงาน สรุปผลการเรียนรู้ สรุปนิยามการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้

1. หลอมรวมความรู้ใหม่เข้าในการปฏิบัติงาน
2. รายงานผลการปฏิบัติต่อกลุ่ม
3. เก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลการปฏิบัติ
4. เขียนรายงาน
5. ส่งรายงานให้ผู้เกี่ยวข้อง

### บันไดขั้นที่ 9 ประเมินค่านิยม (Value)

ประเมินค่านิยมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้

1. สอบถามทัศนคติ และความพึงพอใจ ผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้
2. เปรียบเทียบการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน
3. เปรียบเทียบสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 และจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

## บันไดขั้นที่ 10 เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ (Social Service Activity)

เผยแพร่ผลงานการปฏิบัติและการสร้างความรู้

1. เสนอผลงาน
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. หลังจากนั้นจัดนิทรรศการแสดงผลงานการศึกษาให้รู้กันในวงกว้าง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงบูรณาการ

### 1. ความหมายของการบริหารเชิงบูรณาการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 78) ได้นิยามและอธิบายรายละเอียดไว้อย่างน่าสนใจว่า การบูรณาการมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า (Integration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน (Integrat) หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมดไม่มีส่วนใดขาดหายไปหรือเป็นการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบรายย่อยมีความแตกต่างกันตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไปให้กลายเป็นส่วนประกอบรายย่อย มีความแตกต่างกันตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไปให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลัก หรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า องค์ประกอบโดยปกติจะแยกส่วนกันอยู่ อาจดูเหมือนไม่สามารถเข้ากันได้ หรืออาจมีลักษณะที่ขัดแย้ง แต่เมื่อนำวิเคราะห์ และสังเคราะห์เข้าด้วยกันใหม่ภายใต้แกนร่วมเดียวกัน และส่งผลให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาความหมายของคำว่าบูรณาการตามศัพท์ภาษาอังกฤษ สามารถเทียบเคียงกับคำในภาษาไทยหลายคำ เช่น คำว่าเชื่อมหรือเชื่อมโยง หมายถึง การทำให้ติดเป็นเนื้อเดียวกัน เปรียบเหมือนกับการที่สิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งมาเชื่อมกับสิ่งหนึ่งที่อยู่ในลักษณะแกนกลาง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงที่เป็นเครือข่ายที่แสดงถึงความเกี่ยวพันมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเพิ่มพูนในทางที่ดีขึ้นกว่าการที่อยู่แยกส่วนการรวมกันสามารถตัดความซ้ำซ้อน และใช้ประโยชน์จากสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันได้ การผนวก หมายถึง การเพิ่มเข้าเป็น การรวมสิ่งหนึ่งเข้า “เป็นของ” อีกสิ่งหนึ่งอย่างสมบูรณ์เป็นการทำให้สิ่งที่มีอยู่ดีขึ้นในภาพรวมมากกว่าการแยกส่วนกัน การประสาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิทเชื่อมเป็นการที่แต่ละสิ่งต่างทำหน้าที่ของตนภายใต้เป้าหมายเดียวกัน แม้มีความแตกต่างกัน แต่เป็นไปอย่างสอดคล้องในจังหวะเวลาหรือท่วงทำนองที่เหมาะสม ไม่แย้งกัน การเติมเต็ม หมายถึง การเพิ่มสิ่งที่ยังบกพร่องยังขาดอยู่ให้สมบูรณ์ เปรียบได้กับการเติมคำที่ถูกต้องลงในช่องว่างที่เว้นไว้ หรือการนำภาพลึกลับที่ขาดหายไปมาเติมให้เต็มเพื่อให้ภาพนั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2549: 28) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การที่หน่วยงานหลายหน่วยงานมาร่วมกันคิด และร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered)

สุดสวาท ประไพเพชร.(2551:96) ได้นิยามและอธิบาย ไว้ว่า การบูรณาการ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Integration มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินIntegrant หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมด ไม่มีส่วนใดขาดหายไป หรือการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น มักเป็นการรวมกันของส่วนประกอบรายย่อย มีความแตกต่างกันตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไปให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่าองค์ประกอบย่อย โดยปกติจะแยกกันอยู่ อาจดูเหมือนไม่สามารถเข้ากันได้ หรืออาจมีลักษณะที่ขัดแย้ง แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เข้าด้วยกันใหม่ภายใต้แกนร่วมเดียวกัน กลับสามารถรวมความแตกต่างเหล่านั้นเข้าด้วยกัน และส่งผลให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

สรุปได้ว่า ความหมายของการบูรณาการได้ว่าการบูรณาการเป็นการรวมหรือเชื่อมโยงส่วนประกอบรายย่อยตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไปให้กลายเป็นส่วนใหญ่ที่เป็นแกนหลัก มีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือทำให้เกิดการเชื่อมโยงที่เป็นเครือข่ายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความสมบูรณ์กว่าเดิมไม่ว่าสิ่งที่มารวมกันนั้นจะเป็นหน่วยงานหลักการหรือทฤษฎี

## 2. ลักษณะของการบูรณาการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549: 63) ได้กล่าวว่าการบูรณาการโดยทั่วไปมักจะใช้การบูรณาการในลักษณะได้แก่ การบูรณาการรูปธรรมและการบูรณาการนามธรรม

1. การบูรณาการรูปธรรม (Factual Integration) หมายถึง การนำสิ่งที่มีจริงมารวมกัน หรือนำองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างแยกส่วน มาทำให้เป็นระบบที่มีลักษณะสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นใช้ในลักษณะของกระบวนการที่องค์ประกอบต่าง ๆ อาทิ ระบบองค์กร บุคคล ฯลฯ ตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไปรวมตัวกัน โดยมีการจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ตามหน้าที่ มีการประสานงานเชื่อมโยงกัน เพื่อทำให้องค์ประกอบดังกล่าวบรรลุถึงสภาพที่ดีกว่าสภาพก่อนการบูรณาการ การบูรณาการในลักษณะนี้อาจเป็นการผสมผสานศักยภาพระหว่างกัน การบูรณาการกันสามารถจัดสรรใหม่ให้ต่างฝ่ายต่างทำในสิ่งที่ตนถนัดและสิ่งใดที่ทำร่วมกันได้ให้ทำร่วมกันซึ่งเป็นการประหยัดทรัพยากรและประหยัดเวลาของแต่ละฝ่าย ช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่เพิ่มพูนยิ่งขึ้น

2. การบูรณาการนามธรรม หมายถึง การบูรณาการแนวคิด (Conceptual Integration) ที่มีอยู่ในรูปแบบแผนงานสมมติฐานกระบวนการทัศนทฤษฎีโครงการแผนการ ฯลฯ ตั้งแต่สองแนวคิดขึ้นไป แนวคิดเหล่านี้อาจมีข้อมูลบางส่วน หรือแนวคิดภายในที่ดูเหมือนมีความขัดแย้งกันการ บูรณาการเป็นการนำมาก่อรูปใหม่ โดยนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือนแตกต่างกันมารวมกันอย่างผสมกลมกลืนกัน ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้ คือ มูลค่าที่เพิ่มขึ้น และน่าพึงพอใจมากขึ้นว่าที่แต่ละแนวคิดอยู่อย่างแยกส่วน โดยผู้บริหารองค์กร และพนักงานช่วยกันคิดวางแผน เพื่อให้แผนดำเนินการมีความสมบูรณ์ และมีความเชื่อมโยงกัน

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ เรียกว่าการศึกษาในลักษณะสหวิทยาการ (Multidisciplinary) โดยพยายามนำศาสตร์ในสาขาที่แตกต่างสาขาหนึ่งหรือหลายสาขาผนวกกับศาสตร์ที่เป็นแกนหลักสาขาหนึ่งเพื่อให้ศาสตร์นั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอันนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

### 3. องค์ประกอบของการบริหารเชิงบูรณาการ

จากการศึกษาทฤษฎีทางการบริหาร แนวคิด เอกสาร ได้ ข้อเสนอองค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงบูรณาการ ดังนี้

#### 3.1 การกระจายอำนาจ (Decentralization)

सररค์ วรอินทร์ (2545: 37) กล่าวว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา หมายถึง หน่วยงานบริหารในส่วนกลางยอมให้หน่วยงานระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเองโดยอยู่ในความรับผิดชอบ และการกำกับจากส่วนกลาง

ธีระ รุณเจริญ (2550: 45) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่งทำหน้าที่ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองในด้าน คือ ด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบของการกระจายอำนาจทางการศึกษา Kemmerer. (1994) ได้เสนอรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยงานระดับล่างในสายการบังคับบัญชาของรัฐบาล เพื่อสะดวกในการดำเนินกิจกรรม

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ผู้บริหารที่มีอำนาจในหน่วยงานหรือในส่วนกลางได้จัดสรร หรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กร เพื่อตัดสินใจได้เร็วมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับขั้นขึ้นไป

3. การโอนอำนาจ หรือการให้อำนาจ (Devolution) เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือระดับนโยบายไปยังระดับล่างอย่างสมบูรณ์ โดยมีกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการโอนอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับล่างจึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย



4. การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจให้เอกชนที่เป็นบุคคล หรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทางราชการไปให้เอกชนดำเนินการแทน หรือสนับสนุนให้เอกชนลงทุนในการดำเนินการบางอย่าง

### 3.2 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมี บทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

Dubrin. (1998 อ้างถึงใน ชัญญา อภิบาลกุล.2548) ให้ความหมายคำว่าการทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ ทีมงานที่มีการประสานกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและมีความสามัคคี ทุกคนพอใจในงานที่ทำ และมีความพอใจในเพื่อนร่วมงานร่วมพลังงานทำงาน เพื่อผลงารรวมมากกว่าผลรวมของการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

#### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมต้องมีความคิดมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิด และทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ทัศนคติในกลุ่มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ

3 ประการ ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ.2550)

1. ผู้นำ หรือหัวหน้าจะต้องมีความสามารถสูงเฉพาะตัวในด้านต่อไปนี้

1.1 การวางแผน การกระจายงาน การติดตามกำกับ และการประเมินงาน

1.2 การเสริมแรง การจูงใจ หรือการสร้างพลังใจให้ลูกทีมได้ใช้ความรู้

ความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานของทีม

1.3 การเผชิญปัญหาในการทำงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. สมาชิกในทีม จะต้องมึลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 การมีเจตนาดี และมีความตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่ม

2.2 มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ

2.3 การมีความสำนึก และตระหนักถึงคุณค่า และความสำคัญของการทำงาน

เป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดการทีม การจัดรูปแบบของกลุ่มหรือทีมงาน

มีประเด็นสำคัญ คือ

3.1 ลักษณะของกลุ่ม หรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงาน

ที่ต้องปฏิบัติ

3.2 การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกัน ชัดเจนและมีการกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน

3.3 การจัดให้มีการประสานงานในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน

3.4 การจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่า โดยการประชุม หรือโดยการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง ไม่มีร่องรอยแสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจ และปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้ เข้าใจในทุกบทบาทของผู้อื่นในทีมว่า ทุกบทบาทมีความสำคัญรวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวกการให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) ในการทำงานเป็นทีมต้องใช้องค์ความรู้ร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้วสมาชิกย่อมจะเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมายและปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นรวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

#### 7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง มีดังนี้

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวกสมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า กระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน ผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จ และความภาคภูมิใจของแต่ละคน และ นำไปสู่ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

ธีระ รุญเจริญ (2550: 56) ได้ให้ความหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจร่วมกันร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่าง เพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิด และแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร หรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จทั้งนี้การมีส่วนร่วม นั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กร ในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงาน หรือการจัดการงาน สามารถที่จะแยกได้กว้าง ๆ คือ

1. ภายในองค์กรจะประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (คนงาน ผู้ทำงานงานระดับล่าง) สายสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ จะมี ข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจนซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในองค์กรจึงเป็นไปใน

ทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไข ปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกัน เท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่ง ก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมของการจัดการหรือบริหาร ภายในองค์กรมีรูปแบบ ต่าง ๆ ตามสถานการณ์ ที่เหมาะสม รูปแบบเบื้องต้นก็ คือ การเสนอ เช่น ข้อคิดเห็น เป็นเอกสาร ผ่านกระบวนการสอบถามหรือโดยส่งเอกสาร

2. ต่างองค์กรจะประกอบด้วยในหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จัดกระทำใน ระดับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมจะเป็นในรูปของการให้ความเห็นข้อคิดแลกเปลี่ยนหรือสนับสนุน เพื่อการจัดการ หรือระดับปฏิบัติก็เป็นในทิศทางของการจัดการร่วมกัน ในกิจกรรมอย่างเดียวกัน ทั้งนี้ โดยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งสองต้องไม่ขัดแย้ง หรือมีการสูญเสียผลประโยชน์ต่อกันในรูปใด ๆ

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือ การจัดการองค์กร คือ

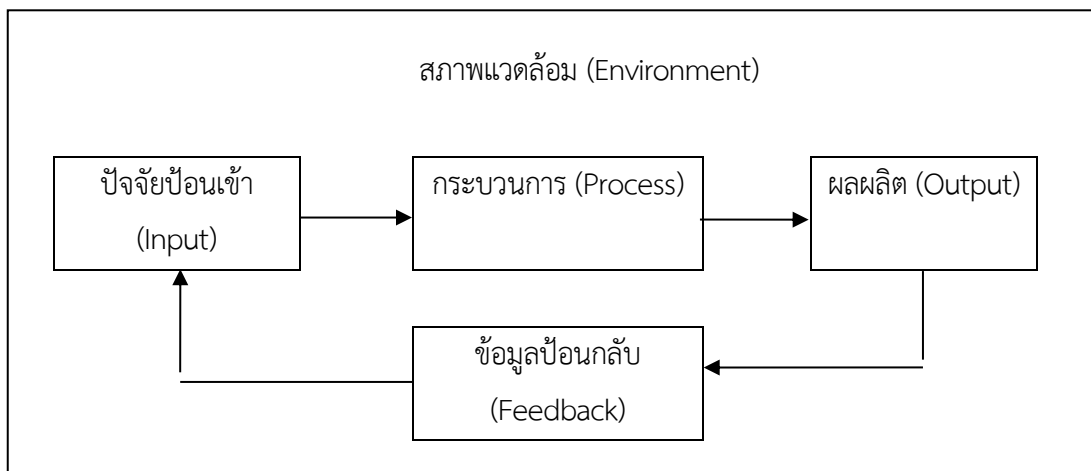
1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้
3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วย วิวัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กร และขจัดปัญหาความขัดแย้งได้หรือ วินิจฉัยเป็นมูลฐาน

#### 3.4 การบริหารเชิงระบบ (System Management)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 84) กล่าวว่า การบริหารตามทฤษฎีระบบพัฒนาขึ้นโดย นักชีววิทยา และนักฟิสิกส์ ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า องค์กรหนึ่งสามารถมองเป็นระบบหนึ่ง ๆ ได้ (Kast & Rosenzweig, 1972: 112) โดยระบบหนึ่ง ๆ นั้น หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์ กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายองค์กรร่วมกัน ดังนี้

1. ปัจจัยป้อนเข้า (Input) คือ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เงิน ข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นต่อการผลิต หรือการให้บริการ
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) จากการใช้ศักยภาพ ทางการบริหาร และเทคโนโลยีขององค์กร เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นปัจจัยป้อนออก
3. ปัจจัยป้อนออก (Output) ประกอบด้วย ผลผลิต การให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์กรผลิตขึ้น
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์ และสถานะขององค์กร มาเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบของระบบสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 7



องค์ประกอบของระบบ

ภาพที่ 7 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา: Kast, F.E. and Rosenzweig (2013)

ผู้วิจัยจึง สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการ เป็นการทำงานร่วมกันในหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ที่ต้องอาศัยวิธีคิด วิธีการของบุคคลที่มีคุณภาพได้รับการพัฒนาด้วยการปฏิบัติงานจริง (On the job training) อย่างต่อเนื่อง เน้นความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือ ในรูปแบบที่หลากหลาย และมีหลักการกระจายอำนาจ การทำงานเป็น ทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบของการบริหาร เพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

#### 4. วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงบูรณาการ

##### 4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

Moorhead & Griffin (1998) ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวบรวมเอาฐานคติ (Assumption) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการสร้างรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมาย หรือการตีความร่วมกัน

Robbins. (2003) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ (Personality) หรือจิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์กร

Jones (2004: 36) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุม การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงลูกค้าและบุคคลภายนอกองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร โดยเป็นผลมาจากค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก ทศนคติ บรรทัดฐานของสมาชิกในองค์กร

#### 4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กรได้รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรม อาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูล หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าว คือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงาน หรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญ ในการริเริ่มแก้ไขปัญหากำหนดผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่น นี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหา ที่จนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตนเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มมีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์สมาชิกในองค์กรด้วยกันวัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้างกระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร และสามารถ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร

#### 4.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมไว้หลายท่าน พอจะ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้สม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรนั้น และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. เป็นการรับรู้ร่วมกัน (A Common Perception) ของคนในองค์กร จากการได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน
3. เป็นปทัสถาน (Norm) หรือมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

4. คนในองค์กรแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานการณ์ ก็เข้าใจและอธิบายถึง วัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน

5. เป็นค่านิยมเด่น ๆ เป็นสิ่งที่องค์กรสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วม

6. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบาย หรือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ขององค์กรเกี่ยวกับการที่จะดำเนินการกับสมาชิก

7. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็น แนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกสังคม

8. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึกอัน เป็นผลจากปัจจัยทางกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

#### 4.4 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison. (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและ ประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กร เป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะ ดังนี้

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร

2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ ประสานกัน และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

4. มีวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมี คุณภาพ และองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามที่ ต้องการได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงบูรณาการ คือ วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรเนื่องด้วยวัฒนธรรมองค์กรสร้างความผูกพัน และการมีส่วนร่วมให้ เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ บุคลากรประพฤติปฏิบัติอยู่ในวิถีชีวิตที่เป็นความต้องการขององค์กรอย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรปรับตัว (Adaptability) ได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงบูรณาการข้างต้นกับการสร้างและการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษาได้ ดังนี้ คือ 1) การมองให้ครบ หมายถึง มองลึก มองกว้างมองไกล 2) รักการเรียนรู้ คือ รู้อย่าง สหวิทยาการ 3) ต้องสลัดความเคยชินตัวรับรู้สภาวะแวดล้อม 4) มีความคิดในแง่บวก ถือว่าอุปสรรคเป็น สิ่งท้าทาย 5) รักความสมานฉันท์ ลบอคติจากใจ และ 6) เพิ่มพูนจิตสาธารณะ ละเลิกความเห็นแก่ตัว เพื่อค้นหาความรู้และความจริง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือต่างองค์กรได้ร่วมกัน เพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยึดหลักการเน้นความ หลากหลายของวิถีวิทยาข้ามสาขาวิชาการประสานความรู้/ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนเป็นผู้นำกำหนด เส้นทาง การเปลี่ยนแปลง ใช้ความรู้ 3 มิติ: Transformative Knowledge ศึกษาเพื่อการ เปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของโครงสร้างและระบบที่ดำรงอยู่โดยมีโลกทัศน์ (life-world) อุดมการณ์ และค่านิยมของชุมชนเป็นตัวกำกับชี้ทิศทางทาง และหลักการความหลากหลาย 3 มิติ คือ หลากหลาย ทางบริบท หลากหลายทางวิถีวิทยา หลากหลายในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและเส้นทางเดิน ของชุมชนที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการสร้างความเป็นธรรมในสังคม การบริหารเชิงบูรณาการข้างต้น กับการสร้างและการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติเพื่อการ ปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา จึงเป็นเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการแกะทะเลาะเปลือก เพื่อเผยแก่นแท้ของปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่อย่างถอนรากถอนโคนและปรับโครงสร้างให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มุ่งสู่สังคมที่เป็นธรรมและยั่งยืน



## แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะความเปลี่ยนแปลงและ ความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีและการศึกษา ตลอดจนการขยายตัวทางด้านขนาดของโรงเรียนทำให้นักเรียนและ บุคลากรของโรงเรียนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อนมากมาย ดังนั้นการประกัน คุณภาพภายใน สถานศึกษามีความสำคัญมากในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและเป็นเรื่องที่มีความ จำเป็นอย่างยิ่งโดย จะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการ พัฒนาอย่างเต็มที่ทำให้ เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จัก เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา “เพื่อพัฒนาคน ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ทางร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และหมวด 6 เรื่องมาตรฐานและการประกัน คุณภาพทางการศึกษา มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่ กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและ ให้ถือว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ ต้องดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและ เปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อ รองรับการ ประกันคุณภาพภายนอก

### 1. ความเป็นมาของการประกันคุณภาพการศึกษา

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขั้นตอนการ ดำเนินงานที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดสรรงบประมาณการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับใช้ในการวางแผน และ ดำเนินงานในระยะต่อไปให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประกันคุณภาพ มีจุดเริ่มต้นจากภาคอุตสาหกรรม เพราะมีผลผลิตที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และนักอุตสาหกรรมต้องพยายามหาแนวทางพัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้ได้มาตรฐานและเพื่อ ความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้าเพื่อความอยู่รอด และสามารถเอาชนะคู่แข่งอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ปัจจุบัน ตลอดการขยายตัวย่อมขึ้นอยู่กับผู้ซื้อสินค้าได้ได้ตามความพอใจ

นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นไป ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้กระบวนการควบคุม คุณภาพเป็นเครื่องมือการผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมโดยเน้นเรื่องคุณภาพทำให้อุตสาหกรรมของ

ประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มต้นอย่างรวดเร็วจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการค้าของโลกผู้ซื้อ มีอำนาจที่จะกำหนดคุณภาพ ของสินค้าได้ตามความพอใจการพัฒนามาตรฐานระบบคุณภาพ และการประกันคุณภาพจึงต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกการวางระบบการบริหารงานภายในองค์กรให้เป็น มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ เพื่อเป็นของสินค้าได้ตามความพอใจ การพัฒนามาตรฐานระบบคุณภาพ และการประกันคุณภาพจึงต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกการวางระบบการบริหารงานภายในองค์กรให้เป็น มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้านำเข้าสู่ตลาด และเตรียมตัวเข้าสู่ตลาดร่วม ยุโรปซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 10) ที่กล่าวว่าเพื่อให้ ประสบความสำเร็จ และมีกำไรสูงสุด องค์กรเอกชน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมจึงต้อง พยายามปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน โดยใช้ระบบ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ล้วนมีการประเมินผล เป็นองค์ประกอบสำคัญ เช่น ระบบ QC ระบบ TQM ระบบ Baldring Award และระบบ ISO ซึ่งเป็นระบบที่รู้จักและแพร่หลายไปทั่วโลก ส่งเสริมให้มีการ ประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพ แล้วถึงประเมินภายนอกเพื่อควบคุม และประเมินคุณภาพ

จากความสำเร็จของภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมล้วนเกิดจาก การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐาน โดยมีการประเมินผลทั้งการประเมินภายในและการประเมินผล ภายนอกเป็นกลไกสำคัญ ทำให้วงการศึกษาก่อเกิดความตระหนักในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำหลักการของการบริหารจัดการของภาคเอกชนด้านธุรกิจอุตสาหกรรม ประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของการศึกษาและให้ความสนใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพทางการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 141-193)

การประกันคุณภาพเป็นแนวคิดที่นำหลักการประกันคุณภาพทางภาคอุตสาหกรรมและการ บริการมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งลูกค้าในที่นี้ คือ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมการ ประกันคุณภาพเป็นเทคนิคในการบริหารงานของภาคอุตสาหกรรม เพื่อที่จะทำให้ผลิตผลต่าง ๆ ที่ผลิต ออกมามีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพจะเน้นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ จริง (Need) หรือ ความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งจะขอกกล่าวถึงความเป็นมาของคุณภาพพอสังเขป ดังนี้ เริ่มต้นในสมัยโบราณ ในการแลกเปลี่ยนสินค้า มีความ ไขว่คว้าซึ่งกันและกันทำให้ในยุคโบราณนั้น ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าต่อมาการแลกเปลี่ยนสินค้ามีวิวัฒนาการเพิ่มขึ้น ตามลำดับ ทำให้การแลกเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงมาเป็นการซื้อขายระบบของสินค้าและบริการเริ่มยุ่งยาก ซับซ้อน ลูกน้องเริ่มไม่แน่ใจลูกค้าก็เริ่มจู้จี้ ดังนั้นในการซื้อขายสินค้าจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ (Inspection) จากนั้นมาการตรวจสอบสินค้าจึงมีมากขึ้นและการตรวจสอบแต่ละครั้งเริ่มมีการจัดบันทึก แล้วนำผลที่บันทึกนั้นไปวิเคราะห์ว่าผิดพลาดเพราะอะไรเพื่อกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบให้ดียิ่งขึ้น

และหาทางแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ซึ่งเป็นยุคของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เกี่ยวกับสินค้าและผลผลิตต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมคุณภาพเป็นการตรวจสอบผลลัพธ์มากกว่าที่จะตรวจสอบองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งต่อมาการตรวจสอบเฉพาะผลลัพธ์ไม่ช่วยให้ลูกค้าพึงพอใจได้ การตรวจสอบหรือการควบคุมคุณภาพไม่ได้ช่วยอะไรมากเป็นหลักของการแก้ไขที่ปลายเหตุ ดังนั้น นักวิชาการ จึงเริ่มคิดนำเอาหลักการของการป้องกันมาใช้ โดยพิจารณาถึงการควบคุมองค์ประกอบทั้งหมดที่มีผลต่อผลลัพธ์ (Results) โดยเฉพาะการควบคุมด้านปัจจัย (Input) และด้านกระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งหลักการนี้ก็คือ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) โดยเชื่อว่า ถ้าควบคุมให้ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการการทำงาน (Process) ไม่แปรปรวนแล้ว ผลลัพธ์ (Results) ย่อมคงเส้นคงวา หรือไม่แปรปรวน โดยเน้นให้ได้ผลลัพธ์ที่ออกมาที่แปรปรวนไป จากที่ลูกค้าต้องการให้น้อยที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 144-194)

#### วิวัฒนาการของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ปี พ.ศ.2544 สืบเนื่องจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องมีระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ดังนั้นในช่วงเวลาที่ยังไม่มี กฎกระทรวงได้มีการออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยให้สถานศึกษาถือปฏิบัติไปพลางก่อน

ปี พ.ศ.2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการ ดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาโดยเน้นความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา ตามภารกิจ 8 ประการ คือ

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามกฎกระทรวงฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบโดยเน้นการดำเนินการประเมินตนเองพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ

ภายนอก แนวคิดการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของการป้องกันเพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

ปี พ.ศ.2553 ด้วยเหตุที่มาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติบัญญัติให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับและต้องเป็นไปตามที่กฎกระทรวงกำหนด ดังนั้น จึงได้มีการยกเลิกกฎกระทรวงที่ออกไปแล้วและให้ใช้กฎกระทรวงที่ปรับใหม่ คือ กฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 แทนโดยที่หลอมรวมการประกันคุณภาพภายในของการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา การอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพ ภายนอกไว้ในฉบับเดียวกัน กฎกระทรวงฉบับนี้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาการบริหารสถานศึกษาหรือการประเมินการจัดการศึกษาจำนวนไม่เกิน 9 คน แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีเพื่อช่วย ในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด รวมทั้งสามารถแข่งขันกับนานาชาติอารยประเทศและผู้เรียนมีคุณภาพอยู่ในระดับต้น ๆ เมื่อเข้าร่วมแข่งขันในเวทีโลก

หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 ประการ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา
3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
7. จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน
8. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ปีพ.ศ.2561 ด้วยแนวทางในการดำเนินการตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ไม่สอดคล้องกับหลักการประกันคุณภาพการศึกษาที่แท้จริง จึงส่งผลให้ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกไม่สัมพันธ์กันเกิดความซับซ้อนและคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติ ทำให้ไม่สะท้อนความเป็นจริงและเป็นการสร้างภาระแก่สถานศึกษาและ บุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่กำกับดูแล

และหน่วยงานภายนอก เกินความจำเป็น สมควรปรับปรุงระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา เพื่อให้มี กลไกการปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ และเกิด ประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงได้ยกเลิกกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และ วิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 และออกกฎกระทรวงใหม่ คือ กฎกระทรวงการประกัน คุณภาพการศึกษา พ.ศ.2561 ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา โดยมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพ การศึกษา ที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ว่าสถานศึกษานั้น สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และบรรลุ เป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด และให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบ การประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาแต่ละระดับและ ประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและ ดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและ จัดส่งรายงานผลการ ประเมินตนเองให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็น ประจำทุกปี

โดยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ที่สถานศึกษาส่งให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่ กำกับดูแลสถานศึกษา พร้อมกับประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบซึ่งรวบรวมได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาแห่งนั้นเป็น ข้อมูลและแนวทางในการประเมินคุณภาพภายนอก

## 2. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

จากการวิจัย มีหน่วยงาน และนักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษาไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2541: 11) กำหนดว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นวิธีการ หรือกลยุทธ์ที่กำหนดแนวปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาที่เป็น หลักประกันว่า นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และเป็นที่ยอมรับของสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543: 24) ได้ให้ความหมายของการประกัน คุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การบริหารจัดการ และการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของ สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

กรมวิชาการ. (2543: 5) กำหนดว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า สถานศึกษาที่ได้รับรองมาตรฐานสามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก

อุทุมพร จามรมาน. (2544: 9) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ การศึกษาว่า หมายถึง การให้หลักฐานข้อมูลแก่ประชาชนว่า บุคคลในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียน และสาธารณชนมั่นใจในคุณภาพของนักเรียน

กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา (2561: 1) ให้ความหมายว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา โดยมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนว่าสถานศึกษานั้นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล

จากความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการ หรือกลไกการดำเนินการเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน โดยมีระบบควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่สังคม ผู้ปกครอง ผู้จัดการศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาวงการศึกษานั้นมีกระบวนการบริหารกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนดำเนินงาน มีจิตสำนึกในการพัฒนา คุณภาพระบบงานมีการควบคุมคุณภาพการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่สังคมต้องการ

### 3. ความสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (quality assurance) เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ วงการศึกษายืมมาจากวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม และนำมาใช้เพื่อการบริหาร และจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา Keeley. (2002: 45) กล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหาร และการจัดการเชิงคุณภาพในทางอุตสาหกรรม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหาร และจัดการคุณภาพที่เน้นการตรวจจับ (detection) ได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพ (quality inspection) และการควบคุมคุณภาพ (quality control) ทั้งสองกิจกรรมนี้ เน้นพัฒนาความแม่นยำของเครื่องมือและประสิทธิภาพของเทคนิคที่ใช้ในการตรวจจับความผิดที่เกิดขึ้น ซึ่งจุดอ่อนของการบริหาร และการจัดการเชิงคุณภาพแบบนี้ คือ เป็นการลงมือกระทำหลังจากข้อผิดพลาด หรือปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว ต่อมาจึงมีการพัฒนาระบบการบริหาร และการจัดการเชิงคุณภาพที่เน้นการป้องกันก่อนความผิดพลาดจะเกิดขึ้น (preventive) ได้แก่ การประกันคุณภาพ และการจัดการเชิงคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management: TQM)

รุ่ง แก้วแดง. (2546: 23) ได้กล่าวว่า แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาได้เริ่มทำประมาณพ.ศ.2539 สาเหตุที่นำระบบการประกันคุณภาพเข้ามาใช้เนื่องจากในช่วงหลังนักรการศึกษาหลายท่านมีความวิตกกังวลในผลการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาซึ่งหน่วยงานจากต่างประเทศ ได้แก่ ไอเอ็มดี และนิตยสารเอเชียวิค ทำการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก ปรากฏว่า มหาวิทยาลัยของไทยที่มีชื่อเสียงอยู่ในระดับที่ 29 ของเอเชีย เพราะมหาวิทยาลัยไทยถูกจัดอยู่ในระดับต่ำกว่าที่คิด จึงเป็นห่วงเรื่องคุณภาพการศึกษาของไทยและปัญหาที่น่าสนใจเรื่องหนึ่ง คือ ความพึงพอใจของผู้ที่สำเร็จการศึกษา จึงจำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเข้ามา โดยกำหนดเป็นกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา และตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์กรเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยได้พิจารณาว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 2 ระดับ คือ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จำนวนสถานศึกษามีมาก จึงต้องกำหนดรูปแบบการประเมินสถานศึกษาให้ชัดเจน และมีระบบ เปรียบเหมือนการทำ ข้อสอบแบบปรนัย ส่วนระดับอุดมศึกษาจะมีรูปแบบการประเมินต่างกัน เป็นอีกโมเดลหนึ่ง เปรียบ เช่น การทำข้อสอบแบบอัตนัย จะเน้นเชิงคุณภาพ รูปแบบการประเมิน เป็นรูปแบบ กัลยาณมิตร การประเมินสถานศึกษาทั้ง 2 ระดับ มีหลักการเหมือนกัน คือ ไม่ได้ประเมินเพื่อจับผิดใคร และผู้ประเมินจะไม่บังคับว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องทำตามแบบใดแบบหนึ่งนี้ แต่ประเมินเพื่อการแนะนำสำหรับสถานศึกษานำไปปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้สามารถสร้างคุณภาพการศึกษาในอุดมคติได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถ สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ

3 ประการ ดังนี้

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาที่มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

#### 4. หลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546: 7-11) ได้กล่าวถึงหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. รัฐกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัด และสถานศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. สถานศึกษาต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน และผู้ปกครอง ตามมาตรฐานที่กำหนด และผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

สมศักดิ์ ฐระเวชญ์ (2542: 151) กล่าวถึงหลักการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. รัฐกระจายอำนาจการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณบุคลากร และทรัพยากรในเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. รัฐจะต้องจัดให้การควบคุมคุณภาพการศึกษา มีระบบการตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษา และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา

กรมวิชาการ. (2543: 125) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญของหลักการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (participation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) กับผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมวางแผนร่วม ดำเนินการ ร่วมประเมิน และร่วมรับผิดชอบต่อจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. การเสริมสร้างพลัง (empowerment) โดยสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stockholder) เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การกระจายอำนาจ (decentralization) สถานศึกษาจะพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ ต่อเมื่อสถานศึกษาเองต้องเป็นอิสระเพียงพอที่จะเกิดและตัดสินใจทั้งด้านการบริหารวิชาการ และการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาและท้องถิ่นให้ได้มากที่สุด



4. การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบในพันธะภาวะ (accountability) การศึกษามีใช้เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นเรื่องของทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น จึงต้องสร้างให้ทุกคนมีสำนึกในหน้าที่ของตนที่มีต่อการศึกษา เช่น หน้าที่ของความเป็นพ่อแม่ ครู เป็นต้นนอกจากนี้กระบวนการทำงาน และผลงานของสถานศึกษาแห่งนั้นต้องสามารถตรวจสอบได้ทุกเมื่อโดยสังคม และประชาชน

5. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement) การตรวจสอบทั้งภายใน และภายนอกในบริบทของการประกันคุณภาพ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนหลังสำหรับการวางแผน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มิใช่การจับผิดหรือการตัดสินให้รางวัลหรือให้โทษ

อุทุมพร จามรมาน. (2543: 60-61) ได้กล่าวถึง หลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
3. ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรในพื้นที่
4. การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกขั้นตอน
5. การดำเนินงานสามารถติดตามตรวจสอบได้
6. การรายงานสู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง

กฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 (2561: 6) ได้กล่าวถึง หลักการของการประกันคุณภาพ การศึกษาไว้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการวงจรคุณภาพ PDCA เดมมิ่ง (Deming, 2004; อ้างถึงในสมศักดิ์สินธุระเวชญ์ . 2542:45) กล่าวว่า การจัดการอย่างมี คุณภาพเป็นกระบวนการที่ ดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้ 1) (Plan) คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบ เพื่อการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย 3) (Check) คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าจะบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้ อะไรมาแล้วบ้าง 4) (Act) คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไป ตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับปัญหา และ ขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็น

จริงจะทำให้ได้ ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. หลักการสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน วัชราน เล่าเรียนดี (2556: 111) ได้เสนอหลักการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

2.1 การให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration)

2.2 การสร้างความผูกพันต่อภาระหน้าที่ (Commitment) ด้วยความเต็มใจของบุคลากรในโรงเรียนและ ครู

2.3 การประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน( Interpersonal Relation)

2.4 การประสานกันทุกฝ่าย (Cooperation)

2.5 เป็นประชาธิปไตย(Democracy)

2.6 การยึดหลักความแตกต่างของมนุษย์และพัฒนาการของมนุษย์แต่ละวัย (Individual Differences and Human Development)

2.7 การมีเป้าหมายเดียวกัน (Common Goals) คือ คุณภาพการศึกษาของผู้เรียน (Student Quality)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาได้ว่าควรจะมียึด (1) หลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น (2) หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการศึกษาของทุกฝ่าย (3) หลักการเสริมสร้างพลัง โดยสร้างความรู้ทักษะและความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม (4) หลักการสร้างความสำเร็จให้รับผิดชอบในพันธะหน้าที่ (5) หลักการเน้นคุณภาพการดำเนินงานทุกระดับทุกขั้นตอน (6) หลักการติดตามตรวจสอบ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (7) หลักการรายงานสู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง

## 5. กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนของกระบวนการประกันคุณภาพศึกษามี 3 ขั้นตอนดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 61)

5.1 การควบคุมคุณภาพการศึกษา (quality control) ประกอบด้วย

5.1.1 การกำหนดมาตรฐาน ประกอบด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า (input)

2) กระบวนการ (process)

3) ผลผลิต (output)

5.1.2 การพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน ประกอบด้วย

1) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และหลักสูตร

2) กระบวนการเรียนการสอน

### 3) ระบบการบริหาร และการจัดการ

#### 5.2 การตรวจสอบและการสร้างมาตรฐานคุณภาพ (quality audit and intervention)

เป็นกระบวนการติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของสถานศึกษา ประกอบด้วย

5.2.1 การตรวจสอบภายใน (internal auditing) เป็นการประเมินความก้าวหน้าและรายงานต่อประชาชน

5.2.2 การตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (external auditing)

5.3 การประเมินคุณภาพ (quality assessment) คือ กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย

5.3.1 การทบทวนคุณภาพของสถานศึกษา (review)

5.3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (accreditation)

5.3.3 การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (total quality education)

### 6. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาควรต้องปฏิบัติให้เป็นงานปกติ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่สถานศึกษา เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ชุมชน และสังคมว่าจะได้เยาวชนที่เป็นคนที่มีคุณภาพตามนโยบายของรัฐบาล

กฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา 2561 ระบุว่า ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผล

การประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี และให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องข้อ 4 เมื่อได้รับรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาตามข้อ 3 แล้วให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา จัดส่งรายงานดังกล่าวพร้อมกับประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ ซึ่งรวบรวมได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาแห่งนั้นให้แก่สำนักงาน (สมศ.) เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการประเมินคุณภาพภายนอก ให้สำนักงาน (สมศ.) ดำเนินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินและการติดตามตรวจสอบดังกล่าว พร้อมข้อเสนอแนะ ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อให้ สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

นอกจากนี้ ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2554 ให้หลักการ และแนวทางดำเนินการระบบประกันภายในไว้ ดังนี้

หลักการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

1. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่ต้องปฏิบัติงานตามภารกิจที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย
2. การประกันคุณภาพมุ่งพัฒนาการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพราะผลการพัฒนาของแต่ละคนก็ คือ ผลรวมของการพัฒนาทั้งสถานศึกษา
3. การประกันคุณภาพเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเพื่อเตรียมรับการประเมินเป็นครั้งคราวเท่านั้น
4. การประกันคุณภาพต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่สามารถว่าจ้างหรือขอให้บุคคลอื่น ๆ ดำเนินการแทนได้
5. การประกันคุณภาพต้องเกิดจากการยอมรับและนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีมาตรฐาน โดยอาจจะยึดประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2554 เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประกันภายในหรือแนวทางของมาตรฐานอื่นก็ได้ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนโดยการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด โดยอาจจะมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

7. จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

วันที่ 6 สิงหาคม 2561 กระทรวงศึกษาธิการประกาศ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ

2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา

3) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

4) สุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

2.1 การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตร

สถานศึกษาทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมี

คุณภาพ

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการ

จัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง

การจัดการเรียนรู้

### 6.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance System)

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐาน ที่ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับ ดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย

1) **การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ** ด้วยการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็นและข้อเสนอแนะและแต่งตั้งคณะบุคคลทำการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา และจัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและแผนพัฒนา

2) **การพัฒนามาตรฐานการศึกษา** โดยมุ่งเน้นมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

3) **การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ พื้นฐานของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) **การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา** โดยการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงาน/โครงการของสถานศึกษา

5) **การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา** จะประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวนภายในโดยบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการและการตรวจสอบและทบทวนจากหน่วยงานต้นสังกัด

6) **การประเมินคุณภาพการศึกษา** โดยมุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนร่วม โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน จากหน่วยงานส่วนกลางร่วมกับต้นสังกัด (เขตพื้นที่) ดำเนินการ

7) **การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี** เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกในประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปีการศึกษาซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป

8) **การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา** เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนาและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ

## 6.2 หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. สถานศึกษาจะต้องจัดทำโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2. สถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2 กำกับ ติดตาม และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

3. สถานศึกษาจะต้องจัดระบบสารสนเทศที่มาข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4. สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่นและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักการและครอบคลุมในเรื่อง ต่อไปนี้

5.1 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

5.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชาหรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างถึงให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

5.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 กำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.7 กำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สถานศึกษาจะต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ให้คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสำหรับในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม (การสังเกตพฤติกรรม และกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอนการสอบถามการสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงาน และแฟ้มสะสมงานแบบสำรวจแบบสอบถาม แบบทดสอบและแบบวัดมาตรฐาน) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายใน



สถานศึกษา จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

9. สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ตามข้อ (8) เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

10. หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมดำเนินงานตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาดังนี้

10.1 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

10.2 จัดให้มีการกำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้

ในวิชาแกนหลักของสถานศึกษาร่วมกันเป็นรายปี/รายภาค

10.3 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

11. หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และรายงานผลให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดทราบ ทั้งนี้การตรวจสอบและทบทวนให้เป็นไปตามข้อ (7) โดยอนุโลม

12. หน่วยงานต้นสังกัดศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบและเทคนิควิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ติดตาม ประเมินผลและผดุงประสิทธิภาพของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาด้วย

### 6.3 แนวการดำเนินการตามขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา

#### การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control)

1. การศึกษา และเตรียมการ มีแนวการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ตั้งคณะทำงาน และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 ตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรม ในการดำเนินการประเมิน

คุณภาพการศึกษา

2. การวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยวางแผนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่เป็นการกำหนด

จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด มีขั้นตอน ดังนี้

2.2 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อควบคุมให้ผู้รับผิดชอบงานคุณภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่กำหนดปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สม่ำเสมอตลอดเวลา

2.3 จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและประกาศให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ

2.4 สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามาจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ที่จะใช้ในการหาจุดที่จะพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2.5 ประเมินสภาพปัจจุบัน หรือเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาโดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้น

#### 6.4 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ทบทวนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยทบทวนงานต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้ทำการวางแผนไว้ให้ทุกคนเข้าใจ และนำไปปฏิบัติ

2) ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และตามแผนปฏิบัติราชการของสถานศึกษา

#### 6.5 การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ

การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2) กำหนดระยะเวลา และแนวทางการตรวจสอบ หรือวางแผนการตรวจสอบซึ่งการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาควรทำการตรวจสอบทั้งการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (มาตรฐานและตัวชี้วัด) ของสถานศึกษาด้วย

3) ดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่วางไว้ สำหรับการประเมินสภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาครั้งที่ 2 หลังจากได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ไปได้ระยะเวลาหนึ่ง โดยนำเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นมาแล้วในข้อ 1.3 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) และทำการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังข้อ 1.4 และจัดทำสารสนเทศหรือข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาครั้งที่ 2 ตามข้อ 1.5 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตัวชี้วัด และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่บกพร่องที่พบจากการประเมินครั้งที่ 1 และเพื่อตรวจสอบ และแก้ไขสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาต่อไป

## 6.6 การพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดย...

- 1) ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานที่ พบว่า ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) ติดตาม ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามระยะเวลาที่เหมาะสมที่ผู้ปฏิบัติได้กำหนดไว้ว่า จะแก้ไขเสร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อบกพร่องที่พบ ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง
- 3) สรุปผลการตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาโดยการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)
- 4) สำหรับงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ให้พัฒนาการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพดี ยิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

## 6.7 การประเมินและรับรองคุณภาพ

- 1) การเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- 2) รับการประเมินจากองค์กรภายนอก โดยองค์กรภายนอก จะทำการประเมินคุณภาพ ของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 14 มาตรฐาน ซึ่งเมื่อองค์กรภายนอกจึง ส่งรายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวให้กับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- 3) ถ้าสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา พิจารณารายงาน ข้อเท็จจริงแล้วเห็นว่า สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบถ้วนทั้ง 14 มาตรฐาน ก็จะทำให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพ การศึกษาแล้ว ซึ่งการรับรองดังกล่าวจะมีอายุ 5 ปี คือ เมื่อครบ 5 ปี สถานศึกษาจะต้องถูกประเมิน คุณภาพใหม่ทั้งหมด 14 มาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ระหว่างที่สถานศึกษาได้รับใบรับรองคุณภาพการศึกษา องค์กรภายนอกจะมาทำการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา
- 4) ถ้าสถานศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการประเมิน กำหนดแล้วขอรับการประเมินใหม่ แต่ถ้าถึงระยะเวลาที่กำหนดแล้วสถานศึกษายังมีการพัฒนาไม่ถึง เกณฑ์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ต้องรายงานต่อคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตามมาตรา 51 ของหมวด 6 ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

กล่าวโดยสรุป แนวคิดในการนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู คือ การที่โรงเรียนเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่เน้นการมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ทุกคนล้วนตระหนักในความสำคัญของการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา ครูทุกคนช่วยกันสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครองว่าผู้เรียนจะได้รับ การศึกษาที่มี คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ และคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ ตามจุดหมายของหลักสูตร มีพัฒนาการตามวัยที่เหมาะสม ชยันเรียน และมีนิสัยใฝ่รู้

## 7. การประเมินภายในสถานศึกษา

การประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของ หน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ ใน การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินภายในนี้ถือเป็น กระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง(Self-evaluation) สถานศึกษา ควรกำหนดให้การประเมิน ภายใน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา และถ้าโรงเรียนจัดทำมาตรฐาน การปฏิบัติงานแล้ว ดังนั้น ในการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนควรดำเนินการประเมิน 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2) ประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน
- เพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินงานมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

### 7.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา

- 1) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียน และนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 3) เพื่อรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง และสาธารณชน
- 4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอก เพื่อนำไปสู่การรับรอง คุณภาพการศึกษา

### 7.2 คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดี

- 1) มีทักษะในการพูด การเขียน ที่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) มีความรู้เรื่องกระบวนการตรวจสอบ และการประเมินภายในเป็นอย่างดี

4) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำการตรวจประเมินพอสมควร (ที่เหลืออาจจะศึกษาเพิ่มเติมอีก ก่อนทำการตรวจประเมิน)

5) มีความเป็นกันเอง และบุคลิกที่เป็นผู้ใหญ่พอสมควร

6) มีหลักการแน่นอน ไม่เอนเอียงไปตามคำพูดของผู้รับการตรวจประเมิน

7) สามารถวิเคราะห์เรื่อง/เหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

8) เข้าใจสถานการณ์ กฎ และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

9) ควรผ่านการฝึกอบรมวิธีการตรวจประเมินภายในสถานศึกษา

### 7.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา

การตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1) การให้การสนับสนุนของฝ่ายบริหารของสถานศึกษา ระหว่างที่ทำการตรวจประเมิน

2) ความพร้อมของบุคลากร และหลักฐานต่าง ๆ เพื่อรับการตรวจ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจประเมิน

3) ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งความเป็นอิสระของคณะผู้ตรวจประเมิน

4) ความร่วมมือของผู้รับการตรวจประเมิน

5) ความถูกต้อง ชัดเจนของการรายงานผลการตรวจประเมิน ซึ่งต้องรายงานผลการตรวจประเมินให้ผู้บริหาร และผู้รับการตรวจประเมินทราบ

6) การดูแลของฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่พบระหว่างการตรวจประเมิน

7) มีวิธีการตรวจสอบการแก้ไขข้อบกพร่องที่เหมาะสม

### 7.4 ลักษณะการตรวจประเมินที่ดี

1) ผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมิน มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการตรวจประเมินที่ชัดเจนและดำเนินการตรวจประเมินอย่างต่อเนื่อง ตามขั้นตอน

2) มีการวางแผน และเตรียมตัวที่ดี โดยต้องทำให้ผู้รับการตรวจประเมินมีความสบายใจ ไม่รู้สึกเครียด วิตกกังวล และกังวล

3) ต้องมีการแจ้งกำหนดการตรวจประเมินไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ และก่อนเข้าไปตรวจประเมิน ต้องแจ้งซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

4) ผู้ตรวจประเมิน ต้องมีความเป็นกลาง และเป็นอิสระจากงานที่จะไปตรวจ(ไม่เป็นผู้ที่ทำงานในฝ่ายที่รับการตรวจ) มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการตรวจ มีการแจ้งข้อบกพร่องที่ชัดเจนและรับฟังคำอธิบายของผู้รับการตรวจทุกอย่าง อย่างเต็มที่ (แต่อย่าเชื่อ จนกว่าจะมีหลักฐานมาให้อำนาจ)

5) ผู้ตรวจประเมินต้องมีไหวพริบดี ควบคุมอารมณ์ได้ดี วางตัวเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่จะตรวจอย่างชัดเจน

### 7.5 มารยาทของผู้ตรวจประเมิน

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินอย่างบริสุทธิ์ใจ ไม่มีลัทธิอคติ และไม่สับสน
- 2) ให้มีการสื่อสาร 2 ทาง ให้เกียรติแก่ผู้รับการตรวจประเมิน ไม่ทำพฤติกรรมสอบสวนคดี
- 3) สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ให้ผู้รับการตรวจประเมินสบายใจ และไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกจับผิด
- 4) เชื่อในคำอธิบายของผู้รับการตรวจประเมิน แต่ต้องพิสูจน์ด้วยหลักฐาน
- 5) พิจารณาบรรยากาศการทำงานของผู้รับการตรวจประเมินให้รอบคอบ ก่อนทำการตรวจประเมิน และไม่ใช้คำถามที่ทำให้เกิดความแตกแยก
- 6) ไม่ดูถูก ไม่หัวเราะเยาะ และไม่พูดคำใส่ร้ายผู้รับการตรวจประเมิน
- 7) ตรงต่อเวลานัดหมาย และรักษาคำพูด

### 7.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินการประเมิน 2 วิธี ได้แก่

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผลการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างเครื่องมือวัดสำหรับตัวบ่งชี้ทุกตัว แล้วประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

#### วิธีที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผล

การปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาวิธีนี้ โรงเรียนไม่ต้องสร้างเครื่องมือวัด แต่ครูทุกคนในโรงเรียนต้องช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่โรงเรียนมอบหมายเป็นปกติ ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ แล้วมาสรุปรวมกันเป็นหมวดวิชา/งาน/ฝ่าย โดยให้สรุปจากควมถึมากที่สุด สำหรับข้อมูลตัวบ่งชี้เดียวกัน แต่ได้มาจากหลายวิชา/หลายงาน แล้วสรุปเขียนรายงานกระบวนการดำเนินงาน อาจจะมีลักษณะ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งอาจจะประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มการบริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน ตามตัวบ่งชี้ รายงานข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามระดับคุณภาพ ตามมาตรฐาน

การศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อการดำเนินการแก้ไขต่อไป แล้วสรุปเขียนเป็นรายงานการประเมินตนเอง

2. แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานหรือผลการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่โรงเรียนมอบหมายอย่างเป็นปกติ (อาจจะปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนได้จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แล้ว พร้อมกับเก็บข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นปกติ แยกเป็นมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยเก็บข้อมูลเป็นระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ พร้อมเก็บหลักฐานการประเมินไว้สำหรับการตรวจสอบ

4. แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/หมวด/งานเดียวกันมาสรุปเป็นคุณภาพการพัฒนาโรงเรียน โดยนำข้อมูลของผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวบ่งชี้เดียวกันจากผู้ปฏิบัติงาน มาสรุปให้เป็นผลสุดท้ายสำหรับตัวบ่งชี้ชั้น ๆ โดยสรุปจากความถี่ของระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ชั้นนั้น ถ้าความถี่ของระดับคุณภาพใดมีมากที่สุดให้สรุปว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามตัวบ่งชี้ชั้นนั้น เป็นไปตามระดับคุณภาพที่มีความถี่มากที่สุด บางตัวบ่งชี้ อาจจะต้องสรุปรวมจากหลายหมวดเพื่อตอบตัวบ่งชี้ ซึ่งแล้วแต่ดุลพินิจของโรงเรียน

5. สรุปคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้

6. แก้ไขข้อบกพร่องของผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน (มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ยังมีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ)

7. สรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

### วิธีที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างเครื่องมือวัด

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา วิธีนี้โรงเรียนต้องสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกตัวบ่งชี้ แล้วนำมาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะเวลาที่ต้องการทราบผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิธีนี้ โรงเรียนอาจจะต้องทำงานมาก คือ ต้องสร้างเครื่องมือประเมินทุกตัวบ่งชี้ แล้วทำการประเมินคุณภาพทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งต้องใช้เวลาและต้องจัดการเกี่ยวกับเครื่องมือประเมินให้เป็นระบบ เช่น เครื่องมือประเมินที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของนักเรียน ต้องนำมาเข้ากลุ่มรวมกันไว้หมด แล้วนำมาประเมินนักเรียน เมื่อได้ผลการประเมินแล้ว ต้องนำคำตอบของนักเรียนมาแยกออกตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เพื่อการสรุปรายงานเป็นต้นกระบวนการดำเนินงานอาจจะเป็นดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
2. สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่ทุกมาตรฐาน
3. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งมอบหมายให้ทำการตรวจประเมินข้ามฝ่ายกัน เพื่อจะได้พบข้อบกพร่องของการทำงานง่ายขึ้น ซึ่งจะได้ช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไป
4. อบรม/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินภายในและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลการประเมิน
5. โรงเรียนวางแผนกำหนดระยะเวลาในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตลอดปี
6. กรรมการตรวจประเมินวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำการตรวจประเมินคุณภาพภายใน แต่ละครั้ง แล้วแจ้งให้ผู้รับการตรวจประเมินทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์
7. คณะกรรมการตรวจประเมินเตรียมเอกสาร และเครื่องมือประเมินหลาย ๆ ตัวบ่งชี้เข้าด้วยกัน สำหรับการถามบุคลากรแต่ละประเภท เช่น ควรตรวจสอบเครื่องมือประเมินที่ใช้กับนักเรียนทั้งหมด แล้วออกแบบว่าจะจัดทำกี่ฉบับ จะจัดพิมพ์อย่างไร จะดำเนินการอย่างไรเป็นต้นเพื่อไม่ให้เกิดความรำคาญแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม/ผู้รับการประเมิน ซึ่งถ้าทำการสอบถามบ่อยหรือสอบถามทุกวัน จะทำให้เกิดความรำคาญและความเบื่อหน่ายของผู้ตอบ อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง
8. ดำเนินการตรวจประเมิน โดยใช้เครื่องมือประเมินที่สร้างขึ้นและเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่พบตามเครื่องมือประเมิน
9. สรุปผลการตรวจประเมิน
10. เขียนรายงานผลการประเมินตนเอง
11. ส่งรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัดผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนตามความเหมาะสม

### 7.7 การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้ กำหนดกรอบการตรวจประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลพื้นฐานตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวางแผนกำหนดสิ่งต่อไปในด้านที่จะประเมิน (ผลผลิต/กระบวนการ/ปัจจัย) มาตรฐานที่จะประเมิน ตัวบ่งชี้ที่จะประเมิน แหล่งข้อมูล/แหล่งที่สามารถให้ข้อมูลได้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เกณฑ์ระดับคุณภาพของผลการประเมิน



สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. ดำเนินการตามแผนที่กำหนด
4. จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
5. ติดตามผลการดำเนินการของสถานศึกษา
6. รายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี

#### 8. การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 19 และโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ได้ตระหนักในภารกิจส่งเสริม และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการตามกรอบงานในคู่มือการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการและกระบวนการตาม กฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา 2561 ระบุว่า ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผล ดังนี้ (โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู.2561)

1. ส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบ ครู ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้อง
  - 1.1 จัดประชุมชี้แจง และอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยใช้กลไกการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.2 จัดการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่จัดระบบประกันคุณภาพภายในได้เข้มแข็ง และมีผลการประเมินคุณภาพระดับดี และดีมากทุกมาตรฐาน
  - 1.3 เผยแพร่เอกสารของต้นสังกัด และเอกสารของที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำ

1.4 แจ้างประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาชาติ ให้สถานศึกษาในสังกัดทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.5 จัดทำเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6 ส่งเสริมให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาตัวบ่งชี้และเกณฑ์คุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1.7 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาการประเมินตนเองและการจัดทำงานประจำปี

1.8 นิเทศติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ปรากฏผลดังนี้ คือ 1) สถานศึกษามีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในทุกแห่ง แต่คุณภาพของระบบประกันคุณภาพยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากพบว่าสถานศึกษายังไม่ได้ใช้แผนพัฒนาคุณภาพเป็นเครื่องมือพัฒนา ยังขาดการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ส่งผลคุณภาพนักเรียนอย่างสูงและ 3) ผู้นิเทศติดตามยังมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องระบบประกันคุณภาพภายในแตกต่างกัน

2. งานตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (หนองบัวลำภู) ได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดทำระบบการตรวจคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 มาตรฐาน 21 ตัวบ่งชี้ พร้อมเกณฑ์การประเมิน

2.2 นิเทศสถานศึกษา เพื่อให้สามารถประเมินตนเองค้นหาจุดเด่นจุดพัฒนาของตนเองได้

2.3 ร่วมกับสถานศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินที่ไม่ได้มาตรฐานการแนวทางการพัฒนาปรับปรุง และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2.4 ใช้ระบบการนิเทศแบบประกันสัญญาให้สถานศึกษาที่มีผลการประเมินไม่ได้มาตรฐาน

2.5 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพภายในขอสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ศึกษาพิเศษคณบดีผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการผดุงระบบประกันคุณภาพภายในระดับสถานศึกษาร่วมกับคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลระบบประกันคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 และคณะกรรมการตรวจสอบทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา

## 2.6 วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในโดยหน่วยงานต้นสังกัด

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาปรากฏผลดังนี้ 1) การตรวจสอบยังไม่ครอบคลุมสถานศึกษาทุกแห่ง 2) การตรวจสอบยังขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ 3) คณะกรรมการตรวจสอบยังขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่การเป็นผู้ตรวจสอบ

3. ส่งเสริมและประสานงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ประสานศูนย์เครือข่าย สมศ. พัฒนาผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจ หลักเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพรอบแรกและรอบสอง การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การเขียนรายงานประจำปีแก่สถานศึกษาที่เตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

3.2 ประสานงานระหว่างสถานศึกษาในสังกัดกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่เตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอก

3.3 ติดตามผลการประเมินคุณภาพภายนอก จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เผยแพร่ข้อมูลสู่สถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ การศึกษาต่อไป เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

3.4 จัดทีมงานร่วมพัฒนา และปรับปรุงโรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานและที่สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ยังไม่รับรองมาตรฐาน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ปรากฏผลดังนี้ 1) สถานศึกษารับรู้ข่าวสารระหว่างสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กับสถานศึกษา รวดเร็ว และ 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศพัฒนาได้ระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะ สถานศึกษาบางแห่งยังไม่ได้รับผลการประเมินจากผู้ประเมินคุณภาพภายนอก ส่วนข้อมูลจากการ รายงานประจำปี พบว่าสถานศึกษาหลายแห่งไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน แต่ใช้การสรุปจากเอกสารและจากการรายงานผลจากผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมเท่านั้น จึงอาจทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน

## 4. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

4.1 จัดทำเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาพิเศษ

4.2 รวบรวมเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายในเผยแพร่สถานศึกษา และศึกษานิเทศก์

4.3 ส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้ผลการวิจัยมาตรฐานและการประกันคุณภาพภายในใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ปรากฏผลดังนี้ คือ 1) เอกสารงานวิจัยยังมีน้อยการเก็บรวบรวมยังไม่เป็นระบบ 2) ขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยและ 3) สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานน้อยมาก

## การนิเทศติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน เป็นตามหลักการบริหารงานอย่างมีคุณภาพระบบวงจรเดมมิ่ง P-D-C-A ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีหลักการแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญได้ดังนี้

### 1. การนิเทศ

#### 1.1 ความหมายของการนิเทศ

มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายลักษณะแตกต่างกันไปตามวิวัฒนาการด้านการศึกษาจุดมุ่งหมายและแนวทางการจัดการศึกษาในสมัยนั้น ๆ ซึ่งจะนำเสนอพอเป็นสังเขปดังต่อไปนี้

Wiles. (1974: 27-31) กล่าวว่า การนิเทศเป็นกิจกรรม และบริการที่ช่วยปรับปรุงการสอน ช่วยให้ครูทำงานในหน้าที่ได้ดีขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น และกิจกรรมเหล่านี้ รวมถึงการอบรมครูและการพัฒนาหลักสูตร

Dull. (1981: 5) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการกระทำหลาย ๆ อย่างของนักการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการสอนของครูกล่าวโดยสรุปการนิเทศ (Supervision) หมายถึง การแนะนำให้คำปรึกษา ซึ่งแนะช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสำหรับในงานวิจัยนี้เป็นลักษณะของการนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยในระดับสถานศึกษา ผู้นิเทศ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับการนิเทศ คือ ผู้สอนทุกคน

Glickman (1998: 50-51) ให้ความคิดเกี่ยวกับการนิเทศว่าเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตรการจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผล การเรียนการสอน

Burton and Bruckner (2005: 56) ได้ให้ความหมายของการนิเทศว่า การนิเทศ คือ การให้บริการเกี่ยวกับความชำนาญทางเทคนิคด้านวิชาการในการเรียนการสอน และการปรับปรุงสภาพการเรียนและความเจริญเติบโตของผู้เรียน

Spears (2006: 63) ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุง การเรียนการสอนของครู โดยการทำงานร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนี้ เป็นกระบวนการกระตุ้น ความเจริญก้าวหน้าของครู และมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือครู เพื่อให้ครูช่วยตนเองได้

Marks and Stoops (2006:47) ได้กล่าวถึงการนิเทศว่า เป็นการพัฒนาและปรับปรุง การเรียนการสอนให้เหมาะกับสถานการณ์ และส่งผลสะท้อนต่อการพัฒนานักเรียน

Robert., Anderson, Robert H., and Krajewski, Robert J (2008: 32) ได้สรุป จากคำจำกัดความ การนิเทศ ไว้ว่า เป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศก์ ที่จะกระตุ้นให้ครู หรือครูแนะแนวในโรงเรียน ให้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้ โดยเน้น ถึงทักษะในการติดต่อสื่อสาร ในการนิเทศปัจจุบัน การนิเทศได้พยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน

สังต์ อุทรานันท์ (2533: 47) ได้ให้แนวคิดการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศการศึกษามี เป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานจะกระทำโดยผ่านตัวกลาง คือ ครูและบุคลากร ทางการศึกษาในประเด็นนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีการจัดให้มีการนิเทศการศึกษานั้น ไม่ได้มอง เฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่อาจมองถึงการยอมรับซึ่งกันและกันการเปลี่ยนแปลง บทบาทในฐานะผู้นำ และผู้ตาม ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกันด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545: 63) ได้ให้ความหมายของการ นิเทศ การศึกษาว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การช่วยพัฒนาและแนะนำให้การสนับสนุน ให้ความ ร่วมมือร่วม ดำเนินการควบคุม การดำเนินการนิเทศสนับสนุนภาคปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่าง มีคุณภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 (2546: 4) คำว่า “นิเทศ” หมายถึง “ชี้แจง” หรือ “แสดง” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า “Supervise” หมายถึง “Watch Over” (เฝ้าดู) “Control” (ควบคุม กำกับดูแล) และ “Superintend” (ดูแล , อำนวยการ) นิเทศ (Supervise) หรือ การนิเทศ(Supervision) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ควบคุม หรือการให้คำแนะนำชี้แจงในเรื่องงาน หรือการปฏิบัติงานทั้งงานธุรกิจ และงานราชการ ทางด้านการศึกษาคือเป็นการนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) เป็นการนิเทศงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียนงานอื่นที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และการจัดการศึกษาทั่วไป ผู้ที่ทำหน้าที่นี้เรียกว่า ศึกษาธิการ (School Supervisor หรือ Educational Supervisor) งานนิเทศการศึกษา มีความหมาย รวมไปถึงการนิเทศการสอน (Instructional Supervision) การนิเทศทั่วไป (General Supervision) การนิเทศเชิงบริหาร (Administrative Supervision) และแบบการนิเทศทุกชนิด (All Type of Supervision) ที่จัดขึ้นในโรงเรียน สถานศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา

สันต์ ธรรมบำรุง (2549: 60 –61) กล่าวว่ากรณีศึกษาศึกษา หมายถึง การช่วยเหลือแนะนำการชี้แจงบริหารการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในการที่จะส่งเสริมให้ครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2549 :9) กล่าวโดยสรุปว่ากรณีศึกษาศึกษา หมายถึง ความพยายามในทุกวิถีทางของผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยเหลือพัฒนาผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดที่จะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

กรณีศึกษามีความหมายกว้างขวางและแตกต่างกันไป ตามความรู้ประสบการณ์และทักษะของนักการศึกษา ขึ้นอยู่กับแนวคิด ระดับการปฏิบัติในการนำกรณีศึกษาไปใช้

สรุปได้ว่า จากแนวความคิดดังกล่าวอาจจะสรุปเป็นความหมายของกรณีศึกษาศึกษาได้ว่าการนิเทศการศึกษาคือกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการบริหาร และวิธีการต่าง ๆ ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ

## 1.2 จุดมุ่งหมายของกรณีศึกษา

กรณีศึกษาโรงเรียนมีความมุ่งหมายที่จะช่วยครูให้สอนดียิ่งขึ้นถึงแม้ว่าครูจะสอนดีอยู่แล้วก็ควรที่จะได้รับการส่งเสริมให้สอนดียิ่งขึ้นไปอีกด้วยเหตุที่วิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ตามสภาวะของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้งและวิทยาการใหม่ ๆ ก็เกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น เดียวกันโดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันครูที่ทำการสอนเป็นประจำมีบทบาทภารกิจและได้รับการคาดหวังมากขึ้นจนไม่มีเวลาที่จะศึกษาค้นคว้าและติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ครูไม่มีวุฒิตั้งห่างจากแหล่งวิทยาการกรณีศึกษการสอน จึงมีส่วนช่วยได้มากนอกจากการช่วยครูให้สอนดียิ่งขึ้นแล้วกรณีศึกษการสอนยังช่วยนักเรียนให้เรียนดียิ่งขึ้นช่วยปรับปรุงให้โรงเรียนดีขึ้นและช่วยประสานความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับครูอีกด้วยกรณีศึกษาศึกษามีความละเอียดลออและซับซ้อนมากกว่ากรณีศึกษาในสาขาอาชีพอื่น เพราะการพัฒนาคนเป็นงานที่ต้องอาศัยเวลา และวิธีการโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคคลที่จะพัฒนาเป็นเด็กวัยเยาว์ด้วยแล้วงานกรณีศึกษาเป็นสิ่งละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากขึ้นไปอีกมีผู้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของกรณีศึกษาไว้ดังนี้

Gwynn (1974: 27-31) กล่าวว่า กรณีศึกษาศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กดีขึ้น 2) ช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 3) ช่วยเหลือครูในการจัดหา และเลือกสื่อการสอน 4) ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงวิธีการสอน 5) ช่วยสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู 6) ช่วยเหลือครูในการประเมินผลการเรียน 7) ช่วยกระตุ้นให้ รู้จักประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าของตน 8) ช่วยเหลือครูมีความรู้สึกรู้ว่าได้รับผลสำเร็จมีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน 9) ช่วยเหลือให้ครูร่วมมือในการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อนำไปใช้อย่างเหมาะสม 10) เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานและความก้าวหน้าของโรงเรียน แก่ชุมชน

Good. (1973: 121) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุง การสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงาม วิชาชีพ และการพัฒนาตนเองในเรื่องการเลือก และปรับปรุงจุดประสงค์ การสอน สื่อการสอน วิธีสอน และประเมินผลการเรียน

ไฉน ยังล่อ (2550: 10) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศโรงเรียน ไว้ว่า การนิเทศโรงเรียน มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้มีความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพโดยส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนซึ่งเป็นไปตาม เป้าหมายของหลักสูตร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551: 55) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ โรงเรียน ไว้ว่า

1. เป็นการช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงตนเองกิจกรรมการเรียนการสอน
2. สามารถพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น
3. สนับสนุนความรู้ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. กำกับควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นคณะ

พิสิฐ ทวีกาญจน์ (2552: 16) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ ไว้ว่า เป็นการช่วยเหลือครูให้ มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกทั้งเป็น การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายของ การศึกษาตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ

นิตยา ทองไทย (2552: 22) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ ไว้ว่า การนิเทศการศึกษามี จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะมุ่งเพื่อช่วยเหลือครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ตลอดจนยังสามารถช่วยเหลือตนเองได้และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งอันเป็นการ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นพร้อมทั้งผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนก็ย่อมจะดีตามไปด้วยนั้น คือ การจัดการศึกษาของประเทศชาติบรรลุเป้าหมาย ตามหลักสูตรและแผนการศึกษาแห่งชาติ

เชษฐพงษ์ สินทร์พิศ (2551: 28-29) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ ไว้ว่า

1. เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือครูให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ด้านการจัด การเรียนการสอนรู้ขอบข่ายงานในความรับผิดชอบของตน
2. การนิเทศเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถ ช่วยเหลือตนเองได้
3. เพื่อส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด

สำรวย พานนา (2552: 22) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ ไว้ว่า เป็นการมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษาตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบและกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอันมีผลต่อนักเรียนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

คณุตม์ แสนอาจ (2549: 19-20) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศ ไว้ว่า การนิเทศมีความมุ่งหมายในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในโรงเรียนมุ่งประสานงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตรช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตลอดจนช่วยให้เกิดพัฒนาการทางวิชาชีพครูให้ครูพัฒนาพฤติกรรมการสอนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนของนักเรียนด้วยจากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายการนิเทศโรงเรียนมีความมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาคนพัฒนางาน ประสานความสัมพันธ์ความร่วมมือสร้างขวัญและกำลังใจช่วยแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพประสานความเข้าใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศเพื่อที่จะพัฒนาคนพัฒนางาน ประสานความสัมพันธ์ความร่วมมือสร้างขวัญและกำลังใจช่วยแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพประสานความเข้าใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการจัดการเรียน การสอนทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.3 รูปแบบการนิเทศ

กระบวนการนิเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาผู้นิเทศให้มีภาวะผู้นำและมีความเข้มแข็งทางวิชาการ ใช้วิธีการนิเทศอย่างหลากหลายด้วยรูปแบบที่เหมาะสมผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.2552.) ซึ่งรูปแบบที่ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมการนิเทศ ได้แก่

#### 1.3.1 การนิเทศแบบชี้แนะสะท้อนคิด (Reflective Coaching)

##### 1) จุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบนี้แนะสะท้อนคิด

1.1) จุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบชี้แนะสะท้อนคิด และความจริงของการกระทำให้เป็นระบบด้วยบรรยากาศสร้างสรรค์

1.2) ศึกษาเทคนิคที่เป็นหน้าต่างที่เปิดโอกาสสู่การเชื่อมโยง ความรู้ และปัจจัยภายนอก เพื่อเพิ่มทางเลือก และความมั่นใจในการตัดสินใจ และลงมือกระทำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง



1.3) ศึกษานิเทศก์สร้างความไว้วางใจ (Building trust) ความเข้าใจและสนับสนุนให้คิดต่อเอง

## 2) คุณลักษณะศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าโค้ช (Coach)

2.1) เป็นบุคคลที่มีต้นทุนของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา วิธีการสอนรวมถึงบุคลิกภาพ และเจตคติที่ดีสม่ำเสมอ

2.2) มีความยืดหยุ่นไวต่อความรู้สึก และเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

2.3) มีพื้นฐาน และประสบการณ์ที่เข้าใจธรรมชาติ และวัฒนธรรมการทำงาน

2.4) มีการพัฒนาทักษะ การฟัง การคิดการถาม และการเขียนที่ชัดเจน

2.5) มีกระบวนการคิดทบทวน (Reflective Thinking)

2.6) มีพฤติกรรมการมองเชิงบวก จับถูก คิดถึงปัญหาที่เริ่มจากตนเอง

2.7) ช่วยกำหนดจุดพัฒนา เชื่อมโยง และสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง

## 3) กิจกรรม เทคนิค พฤติกรรมการโค้ช (Coach) ที่สำคัญ

3.1) ศึกษานิเทศก์แบบโค้ช (Coach) แนะนำตนเองสั้น ๆ และสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจเป็นกันเอง โดยใช้พฤติกรรมเชิงบวก และจับถูก แล้วต่อยอดความคิด และการกระทำในระหว่างการสนทนา

3.2) ขอให้ผู้รับการโค้ช (Coach) แนะนำตนเอง และเล่าถึงสิ่งดี ๆ ที่ได้คิดได้ทำ และได้แก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจนประสบความสำเร็จ รวมถึงการ สะท้อนปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพต่อไป

3.3) ศึกษานิเทศก์ผู้โค้ช (Coach) ฟังอย่างตั้งใจ ทั้งสีหน้า และแววตาบ่งบอกถึงความชื่นชม และควรบันทึกประเด็นสำคัญไว้เพื่อทบทวน หากมีประเด็นที่ยังไม่ชัด ควรใช้คำถามเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

3.4) ในขณะที่สนทนา โค้ช (Coach) สามารถใช้คำพูดเสริมแรง เพื่อกระตุ้นให้ผู้เล่ามีกำลังใจ และอยากเล่าต่อ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการสนทนาอย่างต่อเนื่อง

3.5) ถ้ามีผู้รับการโค้ช (Coach) คนอื่น ๆ อยู่ในวงสนทนาด้วย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นเต็มเต็มก่อนที่โค้ชจะเต็ม

3.6) ถ้ามีประเด็นคำถาม ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้ลองคิดหาแนวทางแก้ปัญหา ก่อนที่โค้ชจะตอบ หรือให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ทีม

## 4) ขั้นตอน และกระบวนการโค้ช (Coach)

4.1) Creates trust (สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น)

4.2) Has “big ears, small mouth” (ฟังมาก และพูดน้อย)

4.3) Is non-judge mental (โค้ชไม่ใช่ผู้ตัดสิน)

- 4.4) Asks questions (ใช้คำถามเพื่อความชัดเจน)
- 4.5) Shows empathy (มีความรู้สึกร่วม เห็นอกเห็นใจ)
- 4.6) Is a constructive critic (วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์)
- 4.7) Challenges (สนับสนุนให้ลองวิธีใหม่ ๆ )
- 4.8) Makes suggestions or Gives advice (มีการให้ข้อเสนอแนะ)
- 4.9) Invites talk (กระตุ้นให้มีการพูดคุย)
- 4.10) Sustained over time (มีความต่อเนื่อง ยั่งยืน)
- 4.11) Sets and monitors targets (แบ่งเป็นช่วง และวางเป้าหมายชัดเจน

นัดหมายการโค้ชครั้งต่อไป)

4.12) Gives ownership to teacher (ทำให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกว่าเป็นเจ้าของความคิด และการกระทำ)

### 5) ผลลัพธ์ที่แสดงถึงความสำเร็จของการโค้ช (Coach)

5.1) ครูมีคุณภาพ ได้แนวคิด สะท้อนคิด และหลักการนิเทศแบบชี้แนะ (Reflective Coaching) สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา และปรับปรุงการเรียน การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2) ผู้เรียนมีคุณภาพ ผู้เรียนได้รับการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพจริงและสามารถพัฒนาตนเองทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

5.3) โรงเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพครู และคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพการศึกษาได้รับการรับรองตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

### 1.3.2 การนิเทศแบบเป็นที่เล็งและสนับสนุน (Mentoring and Supporting)

การนิเทศแบบเป็นที่เล็ง (Mentoring) หมายถึง ผู้ที่ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีศักยภาพการทำงานสูง

#### 1) บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง (Mentoring)

1.1) เป็นผู้แนะนำแนวกลุ่มผู้รับการดูแล (Mentee) ในการพัฒนา หรือแก้ปัญหา และอุปสรรคการทำงาน โดยให้ผู้รับการดูแล (Mentee) ตัดสินใจ และเลือก แนวทางในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.2) เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ (Mentee) แต่ละคนในกลุ่มเกี่ยวกับ จุดอ่อน จุดแข็ง โดยวิธีการให้ผู้รับการดูแลเล่าปัญหา โดยพี่เลี้ยง (Mentor) จะฟังอย่างตั้งใจเห็นอกเห็นใจและให้ข้อมูลความเห็นทั้งด้านดี และด้านไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

1.3) เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มรับการดูแล มองภาพวิสัยทัศน์ และอนาคตของสถานศึกษาว่าจะไปทิศทางใดในอนาคต

1.4) เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาทำให้มีแนวทางในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จและสามารถให้แนวทางแก่กลุ่มผู้รับการดูแล (Mentee) ในการจัดกิจกรรมเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดและเชื่อมโยง (Mentee) กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สามารถช่วยให้ (Mentee) เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้

1.5) เป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้รับการดูแล (Mentee) ได้มีโอกาสแสดงความสามารถเป็นที่ประจักษ์ (Visibility)

2) การใช้วิธีการ Mentoring จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

2.1) การช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน

2.2) การให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้

เพิ่มขึ้น

2.3) การกระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น

2.4) การให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ

2.5) การสนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่น

ในองค์กร

2.6) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

3) ประโยชน์ของการนิเทศแบบ (Mentoring)

3.1) มีศักยภาพได้เร็วกว่าปกติ

3.2) จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ ในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน

3.3) กระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนัก

และทำทนายมากขึ้น

3.4) สร้างบรรยากาศของการนำเสนองานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมาก

ขึ้น

3.5) สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way)

1.3.3 การนิเทศบนพื้นฐานการวิจัย (Research Based Supervision: RBS)

การวิจัยปฏิบัติการ ศึกษานิเทศก์ ปฏิบัติการนิเทศ โดยใช้ กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบ P-A-O-R (Plan-Action-Observe-Reflect) โดย ศึกษานิเทศก์จะค้นหาปัญหาและแนวทางพัฒนาโรงเรียน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมถึงการค้นหาและพัฒนานวัตกรรมที่จะใช้แก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนร่วมกับครู (Working in Classroom) โดยศึกษานิเทศก์จะร่วมคิด ร่วมทำ รวมถึง เป็นเพื่อนร่วมเรียนรู้กับครูในโรงเรียนอย่างกัลยาณมิตร

โดยใช้เทคนิคการนิเทศแบบชี้แนะ สะท้อนคิด (Reflective Coaching) เพื่อร่วมกันกำหนดกระบวนการ และขั้นตอนในการพัฒนา คุณลักษณะผู้เรียนทุกมิติ ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งแนวทางในการเริ่มต้นพัฒนานวัตกรรม เพื่อทำวิจัยปฏิบัติการร่วมกับครูในโรงเรียนนั้น คือ ทั้งศึกษานิเทศก์และครูต่างทำวิจัยปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัญหา โดยศึกษานิเทศก์จะค้นหาปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา โดยเข้าสู่เหตุการณ์สอน หรือเก็บข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกับครูในโรงเรียน แล้วนำปัญหาหรือแนวทางการแก้ปัญหามา วิเคราะห์ร่วมกันกับครู เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น

2) การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และพิจารณารายการนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา โดยศึกษานิเทศก์นำผลการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับครูมาศึกษาวิเคราะห์ในเชิงวิชาการ และศึกษาค้นคว้าถึงความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การเลือกวิธีการแก้ปัญหาและนำทางเลือกดังกล่าวไปสู่การพิจารณาร่วมกันกับครูในโรงเรียน เพื่อเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่อไป

3) เลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุด โดยศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อกำหนด และเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน และโรงเรียน

4) สร้างต้นแบบนวัตกรรม ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันสร้าง นวัตกรรมที่สอดคล้องกับปัญหา โดยยึดหลักวิชาการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างนวัตกรรมที่จะนำไปทดลองใช้ ในชั้นเรียนของครู และเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์แนวทางพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมต่อไป (ซึ่งจัดเป็นขั้นตอน (D: Development-1 และ R1: Research-1) ในขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม)

5) ทดลองใช้ และปรับปรุงต้นแบบอย่างต่อเนื่อง หลังจากการสร้างต้นแบบนวัตกรรมแล้ว ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันนำนวัตกรรมมาใช้ปัญหาในชั้นเรียน หรือโรงเรียนซึ่งต้นแบบนวัตกรรมในระยะเริ่มต้นอาจยังไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะใช้แก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายได้จึงต้องมีการปรับปรุงนวัตกรรม และเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ผลการใช้นวัตกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

6) ทดลองภาคสนาม หลังจากทดลองใช้ และพัฒนาต้นแบบ นวัตกรรมจนมั่นใจแล้ว ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันนำนวัตกรรมไปใช้จริงในชั้นเรียน หรือ โรงเรียน และร่วมกันสังเกตผล และเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป (ซึ่งจัดเป็นขั้นตอน D 3: Development-3 และ R3: Research-3 ในขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม)

7) การประเมินผลการทดลองใช้สรุปผล และเขียนรายงานการพัฒนา นวัตกรรม หลังจากศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันพัฒนานวัตกรรม และทดลองใช้นวัตกรรมพร้อมทั้งเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะนำขั้นตอนการพัฒนา และผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเขียนรายงานเป็นเชิงวิจัย

เมื่อดำเนินการครบ 7 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้แล้วศึกษานิเทศก์และครูได้เรียนรู้ร่วมกัน โดยการปฏิบัติการวิจัยผ่านงานในหน้าที่ของทั้งศึกษานิเทศก์ และครูในห้องเรียน และโรงเรียน ตามแนวทาง (Working with the teacher in the classroom) ผลที่ได้ คือ ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และผลพลอยได้ คือ เกิดรายงานวิจัยของ ศึกษานิเทศก์และครูจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

บทสรุปของการนิเทศบนพื้นฐานการวิจัย ยึดหลักผู้รับการนิเทศ คือ เพื่อนร่วมเรียนรู้ ตามเทคนิคการนิเทศแบบชี้แนะสะท้อนคิด (Reflective Coaching) โดยใช้ กระบวนการวิจัยเป็นฐาน ในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงในพื้นที่การปฏิบัติงานหรือในห้องเรียน (Working in Classroom) ซึ่งทั้งศึกษานิเทศก์และครูจะวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาาร่วมกันเพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนานวัตกรรมการแก้ปัญหานั้น คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของทั้งศึกษานิเทศก์ และครูโดย กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (P-A-O-R)

1.3.4 การนิเทศเต็มพิกัด การนิเทศเต็มพิกัด หมายถึง นิเทศโดยระดมพลังของการนิเทศ จำนวนอัตรากำลังบุคลากร เทคนิควิธีการ และเชื่อมโยงเครือข่ายในการนิเทศให้เกิดคุณภาพทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนิเทศด้วย 1 ตรง 2 เต็ม ประกอบด้วย

- ตรงประเด็น เป็นการนิเทศที่ตรงกับประเด็นที่เป็นจุดเน้นการขับเคลื่อนขับเคลื่อนเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ และประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งศึกษานิเทศก์จะต้องสามารถวินิจฉัยปัญหา ค้นหาสาเหตุ และดำเนินการนิเทศเพื่อแก้ไขปัญหาได้จริง

- เต็มกำลัง เป็นการนิเทศอย่างเต็มความสามารถ เป็นการระดมสรรพกำลังที่มีทั้งกำลังกายกำลังใจ กำลังสติปัญญา/วิชาการ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกับครูผู้บริหารแก้ไข ปัญหาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายให้เห็นผลอย่างรวดเร็ว

- เต็มที่ เป็นการนิเทศที่ทั่วถึง ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย และมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการช่วยเหลือเป็นพิเศษ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ให้มาเป็นพลังหนุนเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

จึง สรุปได้ว่า การนิเทศ (Supervision) เป็นกิจกรรมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ที่มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้การศึกษาดำเนินการไปอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายการนิเทศ การศึกษามีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีขั้นตอนการดำเนินงานไปเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการนิเทศ คือ โรงเรียน ครู มีคุณภาพ และนักเรียนที่มีคุณภาพ รูปแบบที่เสนอในงานวิจัยมี 4 รูปแบบ คือ การนิเทศแบบพี่เลี้ยง (Mentoring and Supporting) การนิเทศผู้สนับสนุน และการนิเทศบน พื้นฐานการวิจัย และการนิเทศเต็มพิกัด ดังภาพที่ 8

## 2. การติดตามตรวจสอบ

### 2.1 ความหมายของการติดตามตรวจสอบ

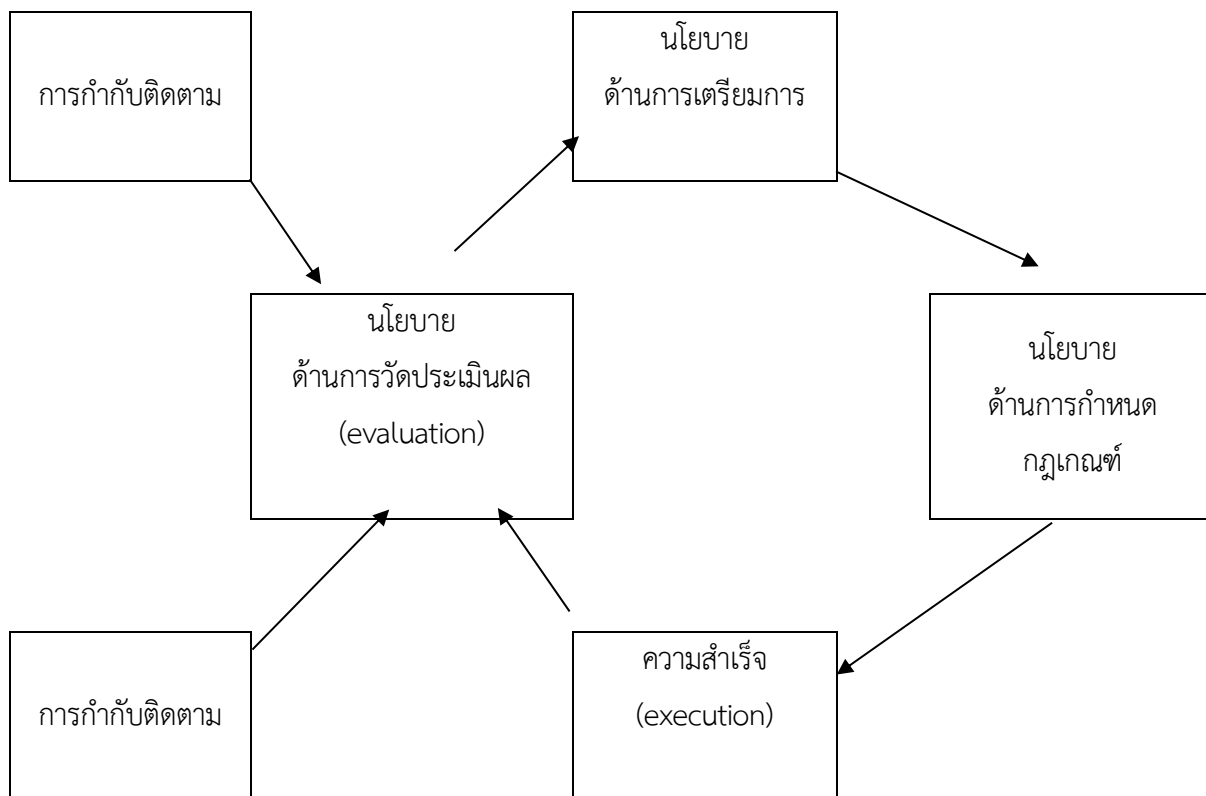
Harvey (2004: 56) ที่กล่าวว่า การติดตามคุณภาพภายในเป็นกระบวนการทบทวน ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพทางการศึกษาภายในหน่วยงาน หรือองค์กร

Werner & R. L. DeSimone. (2013: 62) ได้ให้ความหมายว่า การติดตามทางสังคม (social monitoring) เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม การกำกับติดตาม (social monitoring) เป็นกิจกรรมแนวทางการตรวจสอบผลของการดำเนินงานว่า เป็นไปตามพันธกิจ หรือเป้าหมายที่วางไว้ มีผลต่อการสนับสนุน การวิจัย การติดตาม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการศึกษา การติดตามทางสังคมมีความจำเป็นในการที่จะประเมิน มีแนวโน้มสำคัญ ๆ ในการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) นอกจากนี้ยังได้กำหนดภาระงาน และหน้าที่ของการติดตามทางสังคมไว้ ดังนี้

1. การอธิบาย (description) ถึงสถานะ และการเปลี่ยนแปลงในธรรมชาติและสังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ของทั้งสองสิ่ง
2. การเตือนล่วงหน้า (early warning) วินิจฉัยความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
3. ความคาดหวังการพัฒนาในอนาคตที่เป็นไปได้ (prospection)
4. การประเมินผล (evaluation) การควบคุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของการจัดการอย่างต่อเนื่อง
5. การสนับสนุนการตัดสินใจ (decision support)
6. ข่าวสาร (information and communication) จัดเตรียมข้อมูลข่าวสารมีการประสานพูดคุยกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ศาสตร์หรือความรู้ (science) จัดหาข้อมูลและเวลา

ในเรื่องของนโยบายการติดตามนั้น คณะทำงาน (workshop) ควรจะพิจารณาอย่างรอบคอบในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจของผู้นำไปปฏิบัติ (politicians) การตรวจสอบที่เป็นระบบนั้น นโยบายและการตัดสินใจไม่เพียงแต่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเท่าที่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจในวงจรของนโยบาย (policy) การเตรียมการ (preparation) กฎเกณฑ์ (formulation) ความสำเร็จ (execution) และการประเมินตนเอง (evaluation) ซึ่งการติดตามจะต้อง ตอบคำถาม 2 ข้อ คือ

1. นโยบายที่แน่ชัด (ชัดเจน) จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร
2. เป้าหมาย (goals) ในเชิงนโยบาย อะไรควรจะปรับแก้ไขใหม่ ซึ่งสามารถแสดงได้



ภาพที่ 8 บทบาทของการติดตามในลักษณะวงจรของนโยบาย

ที่มา: J. M. Werner & R. L. DeSimone. (2013)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551: 4) ได้ให้ความหมาย ของการติดตาม ตรวจสอบ (monitoring) ว่า หมายถึง การศึกษาความก้าวหน้าการบริหาร การจัดการศึกษา และการดำเนินการของหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การติดตามหรือการติดตามควบคุม (monitoring and control) เป็นการรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตามแผน โดยผลจากการติดตามจำเป็นต้องมีข้อมูล (record) และรายงาน (report) ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

## 2.2 หลักการติดตาม

Kaufman (2000) ได้ให้แนวคิดหลักการติดตามที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ หลักการนี้ถือว่าการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม จะต้อง มีผู้คอยกำกับเป็นลำดับขั้นตอน ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใดของระบบ บุคคลที่ทำหน้าที่ ติดตามงานในส่วนย่อยของของตนเอง คือ ใครบ้าง แล้วกำกับติดตามตามหลักการกระจายอำนาจ ตามลำดับขั้นซึ่งจะต้องวิเคราะห์ระบบติดตาม

2. หลักสัญญาประชาคม (social commitment) หลักการนี้ถือว่า พฤติกรรมการติดตาม แสดงให้เห็นถึงการเกิดของสัญญาประชาคม เช่น การจัดทำแผนภูมิการปฏิบัติงาน ปฏิทินการปฏิบัติงาน แล้วประกาศ หรือติดให้ทราบในที่เปิดเผยให้รับทราบร่วมกัน การบันทึก ข้อตกลง หรือมติที่ประชุมแล้ว แจ้งให้ทราบโดยเร่งด่วนว่าฝ่ายใด หน่วยใดได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานใด เป็นต้น

3. หลักข้อมูลเชิงประจักษ์ (stimulate by empirical data) หลักการนี้ถือว่าการแสดงข้อมูลที่ชัดเจนจะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่มีผลต่อการกระตุ้นการทำงานของ หน่วยงานย่อย ๆ ในสังกัดได้ จะทำให้เกิดการกระตือรือร้น และเพิ่มบรรยากาศการแข่งขันในการทำงาน

4. หลักอำนาจ หลักการนี้ถือการใช้อำนาจบังคับบัญชาในการติดตาม ซึ่งเป็นเรื่อง ที่พบเห็นได้โดยทั่วไป

### 2.3 ขั้นตอนกระบวนการของการติดตาม

Office of Special Education Programs. (2008: 51) หรือสำนักงานการศึกษา พิเศษในรัฐเทคซัส ได้เสนอกระบวนการกำกับติดตามคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. สถานศึกษาควรจัดสถานการณ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ประเมินตนเอง
2. กำหนดช่วงระยะเวลาในการดำเนินการให้เหมาะสม
3. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้
4. จัดทำรายงานสู่สาธารณชน
5. นำผลการกำกับติดตามคุณภาพภายในมาวางแผนปรับปรุง
6. กำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม
7. การตรวจสอบรับรองผลอย่างต่อเนื่อง

Kaufman (2000) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามควรจะมี ขั้นตอนเชิงระบบ (system approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์และกำหนดปัญหาของระบบ
2. วิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. กำหนดแนวทางในการดำเนินการ/โครงการ
4. ดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้
5. ประเมินผลการดำเนินงาน



Phil (2008) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการติดตามไว้ ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติของโครงการ หรือแผนงาน
2. เพื่อรับรองผลการปฏิบัติงานว่า โครงการ หรือแผนงาน ดังกล่าวมีระบบ

การทำงานที่ถูกต้องหรือไม่

3. ไม่เกี่ยวกับกฎหมายใด ๆ นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนางานโดยไม่มีเงื่อนไข
4. ผู้ประกอบการที่ทำการแก้ไขระบบปฏิบัติการจะพัฒนาโรงงานให้ดีขึ้นและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ซื้อ โดยแสดงให้เห็นการจัดการในระดับเข้มข้น

5. การประเมินข้อมูลทั่วไป
6. การประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา
7. การติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาโปรแกรม หรือใช้รูปแบบที่เหมาะสม
8. การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการกำกับติดตาม
9. การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อใช้สำหรับการแก้ไขข้อผิดพลาด

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการติดตามภายใน และการติดตามภายนอก (relationship between internal and external monitoring) ว่าการประเมินผล และการตรวจสอบภายในนั้น มีความถูกต้องมากกว่าการได้รับการตรวจสอบจากภายนอก ซึ่ง Bente. (1995: 63) สนับสนุนความคิดนี้กล่าวว่า การติดตามภายใน และการติดตามภายนอกนั้น จะต้องทำควบคู่กันไป

Tymms & Wylde. (2003: 75-78) (Baseline Assessment and Monitoring in Primary Schools) ผลการวิจัย พบว่า ในปัจจุบันทั่วโลกให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าการกำกับติดตามจะเป็นหลักฐานในทางบวกกับหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องสร้างระบบการกำกับขึ้นมา ทั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก ซึ่งจะเกิดผลโดยตรงที่จะออกแบบ ปรับปรุงระบบการศึกษาให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจของครูอย่างไรก็ตามระบบการกำกับการกำกับติดตามนั้นจะต้องเริ่มมีขั้นตอน ซึ่งส่วนกลางควรที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับระบบ การกำกับติดตามอย่างน่าสนใจดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์อย่างมีขั้นตอน ซึ่งการประชาสัมพันธ์อย่างมีขั้นตอนนั้นมีความสำคัญต่อระบบการจัดการศึกษา และส่งผลต่อเด็กโดยตรง สื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้า เจตคติ พฤติกรรม ความรู้ โดยครูเป็นผู้จัดทำ นอกจากนั้นยังสามารถจะเป็นข้อมูลต่อ การบริหารการศึกษา

2. มีศูนย์กลางการจัดการติดตาม ประเมินผล ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร

3. สร้างตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการออกแบบและมีข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ครูและนักเรียน

4. จัดระบบความรับผิดชอบ และสร้างการติดตามเกี่ยวกับมืออาชีพ ดังกล่าวนี้เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน จะต้องดำเนินการให้มีขึ้น โดยเร่งด่วนให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วม สำหรับการสร้างการติดตามอย่างมืออาชีพนั้นจะต้องพัฒนาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ

5. การประเมินขั้นพื้นฐาน ระบบการติดตามต้องให้ความสำคัญกับเด็กที่เริ่มเข้าเรียนใหม่ระหว่างเรียนหรือการประเมินการสอนของครู ประเมินหลักสูตร ประเมินความต้องการของเด็ก และสร้างระบบการประเมินขั้นพื้นฐานสู่อานาคต

6. แบบฟอร์มของเอกสาร อาจมีหลายชนิด เช่น แบบฟอร์มเกี่ยวกับเรื่องการสังเกต เพื่อรวบรวมงานเฉพาะของเด็กและอื่น ๆ เป็นต้น

7. ความยากง่ายของการประเมิน ให้ผู้ประเมินพิจารณาเงื่อนไขอย่างรอบคอบ เช่น อายุและประเภทภารกิจงาน เป็นต้น

8. จะต้องมีกรวิจัย เพื่อทราบสภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาของงาน

#### 2.4 การติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วรรณี อมตเวทย์. (2551: 25) ได้รวบรวมข้อมูลเอกสาร พบว่า ในการนำระบบติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในประเทศกำลังพัฒนานั้นจะเกิดผลดีกับประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะประเทศที่เป็นหนี้สถาบันการเงินระหว่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากกรณีของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งได้กำหนดเงื่อนไขไว้ว่า หากประเทศลูกหนี้รายใดนำระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทาง (IMF) จะผ่อนคลายภาระหนี้ให้ ทั้งนี้ ประเทศเหล่านั้นจะต้องแสดงออกถึงความทุ่มเท และความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะปฏิรูประบบบริหารราชการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปฏิรูปเพื่อลดปัญหาความยากจน ซึ่งในกรณีของการผ่อนคลายภาระหนี้หนี้ทาง (IMF) ได้กำหนดเงื่อนไขไว้ประการหนึ่งว่า การที่จะผ่อนคลายภาระหนี้สินให้ได้นั้น ประเทศลูกหนี้จะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดตามประเมินผล และรายงานผลการปฏิรูประบบราชการได้เพียงพอตามข้อเสนอที่ได้ทำไว้กับ (IMF)

ในความเป็นจริงนั้น ไม่มีการกำหนดไว้ตายตัวว่าระบบการติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ควรจะมีกี่ขั้นตอนแต่เท่าที่ปรากฏให้เห็นส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย 4-8 ขั้นตอน แต่จากการจัดทำระบบติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งนำไปปรับใช้กับประเทศกำลังพัฒนา ในหลายประเทศนั้น จะมีอยู่ 10 ขั้นตอนด้วยกัน และการนำ 10 ขั้นตอน ของการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 10 ขั้นตอน มาใช้ใน ประเทศกำลังพัฒนานั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายอย่างยิ่งเนื่องจากมีข้อจำกัดในหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ การขาดพลังสนับสนุนจากทางด้านการเมือง จุดอ่อน หรือจุดด้อยของหน่วยงานใน ส่วนกลาง การขาดศักยภาพในการวางแผน และการวิเคราะห์ การขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานภาครัฐขาดทักษะที่จะนำระบบดังกล่าวไปใช้

ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การขาดทีมงาน หรือบุคลากรที่จะพัฒนา สนับสนุน และรักษาระบบดังกล่าวให้คงอยู่ตลอดไป

นอกจากนี้ อุปสรรคที่ทำนายประเทศกำลังพัฒนาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บุคลากรภาครัฐไม่เพียงแต่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยวิธีใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังขาดการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการแปลผลข้อมูลด้วยรูปแบบที่หลากหลายอีกด้วย ดังนั้น ในแต่ละขั้นตอนของระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะชี้ให้เห็นว่าประเทศกำลังพัฒนาควรจะนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้อย่างไร

สำหรับบันได 10 ขั้นของระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีดังต่อไปนี้ (วรรณิ อมตเวทย์. 2551: 26-27)

### บันไดขั้นที่ 1 ประเมินความพร้อม (conducting a readiness assessment)

การประเมินการเตรียมความพร้อมเป็นการตัดสินศักยภาพ และความมุ่งมั่นของรัฐบาล และผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การประเมินความพร้อมนี้ เพื่อต้องการจะดูว่า รัฐบาลมีศักยภาพหรือขาดศักยภาพในด้านใดบ้างมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการจัดทำระบบดังกล่าว พร้อมทั้งพิจารณาว่าใครมีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบระบบดังกล่าว และใคร คือ ผู้ที่จะต่อต้านระบบดังกล่าว

### บันไดขั้นที่ 2 ทำความตกลงร่วมกันในเรื่องผลลัพธ์ ได้จากติดตาม

และ ประเมินผล (agreeing on performance outcomes to monitor and evaluate)

ในขั้นตอนนี้รัฐบาล และผู้ที่เกี่ยวข้อง จะกำหนดว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องอะไร เพื่อจะได้จัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดกิจกรรม เพื่อสนองตอบต่อผลลัพธ์และเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง เป้าประสงค์ที่กำหนดนั้นควรจะคำนึงถึงจุดเน้นด้านยุทธศาสตร์ของประเทศนั้น ๆ

### บันไดขั้นที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดหลักในการติดตามผลลัพธ์ (developing key

indicatorsto monitor outcomes)

การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามผลลัพธ์ คือ วิธีการในการที่จะประเมินระดับความสำเร็จของผลลัพธ์และเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักของการจัดทำระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก่อนที่จะทำการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลและรายงานผลตามตัวชี้วัดทุกตัว ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ จึงต้องตระหนักถึงบริบททางด้านการเมืองและความถูกต้องตามหลักวิชาการด้วย

#### บันไดขั้นที่ 4 จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานตามตัวชี้วัด (gathering baseline data

on indicators)

ในขั้นตอนนี้ได้กำหนดขึ้น เพื่อดูว่าการที่จะวัดความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ของแต่ละเป้าประสงค์ได้ เริ่มต้นด้วยการกำหนดนิยาม และการกำหนดเงื่อนไขแห่งเป้าประสงค์นั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้น การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจึงจัดได้ว่า เป็นความจำเป็นเบื้องต้นของการประเมินตัวชี้วัด

#### บันไดขั้นที่ 5 วางแผนเพื่อพัฒนาโดยการกำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ (planning for improvements—setting realistic targets)

ในขั้นตอนนี้ได้กำหนดขึ้นเนื่องจากเป้าประสงค์ส่วนใหญ่จะเป็นประสงคระยะยาว มีความยุ่งยากซับซ้อนและไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายชั่วคราว หรือเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งเจาะจงไปว่าจะดำเนินการให้เกิดความก้าวหน้าในแต่ละเป้าประสงค์ในระดับใด ภายในระยะเวลาเท่าไร และจะต้องจัดสรร ทรัพยากรเท่าไร ซึ่งการการวัดผลสัมฤทธิ์จากเป้าประสงค์สามารถวัดได้โดยตรง หรือ ตัวชี้วัดแฝง พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปใช้ได้ด้วย

#### บันไดขั้นที่ 6 การสร้างระบบติดตาม (building a monitoring system)

การสร้างระบบติดตาม จะต้องกำหนดระบบบริหารงาน และโครงสร้างการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการจัดเก็บวิเคราะห์ และรายงานได้แก่การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม การกำหนดวิธีการในการควบคุมคุณภาพการกำหนดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ภายใต้การแสวงหาทางการเมือง ตลอดจนคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคมพลเรือน พร้อมทั้งการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่แสดงออกถึงความโปร่งใส และแนวทางในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศและ การวิเคราะห์ ข้อมูลให้เห็นด้วย ดังนั้น จึงเน้นย้ำว่า การสร้างระบบติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องคำนึงถึงการเผชิญหน้ากับความท้าทาย ไม่ว่าจะ เป็นความท้าทายในเรื่องหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบดังกล่าว การบริหารจัดการ การดูแลระบบ ตลอดจนความท้าทายในเรื่องการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับระบบติดตามและประเมินผลที่สร้างขึ้น เป็นต้น

#### บันไดขั้นที่ 7 วิเคราะห์และรายงานข้อค้นพบ (analyzing and reporting findings)

ขั้นตอนนี้ นับว่าสำคัญยิ่งเนื่องจากจะเป็นการตัดสินใจว่า ควรจะรายงานข้อค้นพบอะไรให้ใครทราบบ้าง รูปแบบการรายงานควรเป็นอย่างไร และควรรายงานในช่วงเวลาใดในขั้นตอนนี้ จะต้องนำศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้ในการผลิตข้อมูลสารสนเทศเนื่องจากในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความรู้ด้านระเบียบวิธี หรือความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลการประเมินผล การวิเคราะห์ ข้อมูล และการรายงานผล

### บันไดขั้นที่ 8 จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้านการประเมินผล

(collecting and providing evaluative information)

ในขั้นตอนนี้จะเน้นที่การจัดเก็บและการกำหนดเสนอข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการประเมินผลและการวิเคราะห์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าประสงค์และผลลัพธ์ ทั้งนี้จะมีการนำองค์ประกอบ 5 ประการมาใช้ในการประเมินผล การติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ทฤษฎี โครงการ การวัดความสามารถในการประเมินผล การประเมินกระบวนการในการดำเนินงานการ ประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ และการสังเคราะห์ผลการประเมิน

### บันไดขั้นที่ 9 นำข้อค้นพบไปใช้ (using the findings)

ในขั้นตอนนี้ต้องการจะเน้นให้เห็น กระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลสัมฤทธิ์นั้นจะยุ่งยากพอสมควร เพราะไม่เพียงแต่จะต้องจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้ใช้งานและจัดเก็บเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องจัดเก็บข้อมูลให้สนองตอบต่อระบบการบริหารจัดการของรัฐบาลได้ด้วย นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ยังได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องและสังคมพลเมืองในการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการตรวจสอบ การแสดงออกถึงความ โปร่งใส และกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรด้วย

### บันไดขั้นที่ 10 การคงไว้ซึ่งระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(sustaining the M & E system within government)

ในขั้นตอนนี้จะคำนึงถึงอนาคตระยะยาวในการคงไว้และการใช้ประโยชน์จากระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีปัจจัยหลักสำคัญ 5 ประการ เพื่อการคงไว้ซึ่งระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถนำระบบดังกล่าวไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความต้องการและความจำเป็นของการมีระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีโครงสร้างในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน การมีข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ความสามารถในการตรวจสอบและศักยภาพในการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งนี้ ผู้เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักถึงปัจจัยหลักทั้ง 5 ประการดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะสามารถนำระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติได้จริง

สรุปได้ว่า การติดตามตรวจสอบ (monitoring) เป็นการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน โดยผลจากการติดตามจำเป็นต้องมีข้อมูล (record) และรายงาน (report) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจสำหรับการประเมินผล (evaluation, project evaluation) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อแสดงว่าการดำเนินงานโครงการมีประสิทธิภาพหรือไม่ เป็นทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโครงการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ของการดำเนินงาน

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ผู้วิจัยขอเสนอในประเด็นต่อไปนี้ ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการ องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกัน ตามความประสงค์ในการใช้งานของนักวิชาการ เช่น (Performance Appraisal, Staff Appraisal, Performance Evaluation) และ (Performance Evaluation) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่างกันดังต่อไปนี้

Beach. (1975: 257) นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพการพัฒนา

Douglas et al. (1985: 390) ได้ให้นิยามของคำว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างมีระบบ เพื่อทบทวนพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติอย่างมีความหมาย โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของการบรรลุข้อกำหนด และหน้าที่รับผิดชอบ

Devis & Newstrom (1985: 137) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

Bedeian. (1993: 709) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่า ผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อได้ทราบประสิทธิผลการทำงาน และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ต่อไป

#### 3.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประกอบกิจการใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็องค์กรของทางราชการหรือ องค์กรทางเอกชนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเสนอวัตถุประสงค์สำคัญเหล่านี้จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงานแต่จะมีวัตถุประสงค์สำคัญเหมือนกัน คือ มุ่งนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้เกิด ความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทราบว่าหน่วยงานหรือสถานศึกษานั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใดนั้น

สามารถพิจารณาข้อมูลได้จากการประเมินผลการ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี นักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน คือ

Henderson. (1984: 85) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนำเสนอผลการประเมินไปใช้ ประโยชน์ได้ในประเด็นต่าง ๆ 6 ประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. การตัดสินใจในที่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าตอบแทน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจในที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติ
6. การวางแผนกำลังคนขององค์กร

Crane. (1986: 96) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อที่จะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
2. เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผล

การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงานการเลื่อนตำแหน่งและการให้ค่าตอบแทน
4. เพื่อจัดหรือแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

หรือน้อยเกินไป

5. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและโยกย้ายบุคคล

ประยูร บุญประเสริฐ (2523: 8) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

การปฏิบัติงานมี 6 ประการ คือ

1. เพื่อการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้น และเลื่อนขั้นเงินเดือน
3. เพื่อการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อการพิจารณาให้ปฏิบัติงานที่ย่อมสมรรถนะและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไข

ตนเองให้ได้ดีขึ้น ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เสนาะ ตีเขาว์ (2532: 89) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วย

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. เพื่อการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
3. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรหรือไม่
4. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานองค์กรจะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ ประโยชน์ จากจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือกบุคลากร
- 2) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคนขององค์กร
- 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้พ้นจากงาน และ
- 4) เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงานและใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สำหรับวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

### 3.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการกล่าวไว้หลายท่านพอสรุปได้ดังนี้ (ภิญโญ สาร.2516, เยาวดี ราชชัยกุล และคนอื่น.2522, สมพงษ์ เกษมสิน.2526; ดวงใจ จิตรประเสริฐสิน.2541)

3.3.1 เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรมมีเหตุผล มีระบบเป็นแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถี่ถ้วนเป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

3.3.2 เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปด้วยความยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณาป้องกันการกินแหนงแคลงใจ แก่ผู้ที่มีได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ทราบข้อบกพร่องด้วยความเป็นธรรม

3.3.4 เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

3.3.5 เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อประสิทธิผลแก่งาน



3.3.6 เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลเข้าในองค์กรใช้เลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าว คือ จะได้ทราบว่าวิธีการทดสอบที่ใช้ยังสามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ตามความประสงค์ขององค์กรหรือไม่หากมีข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

3.3.7 เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากความกังวลใจ

### 3.4 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีแนวทางในการประเมินที่หลากหลาย พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ (Grote. 1996 , ดวงใจจิตประเสริฐสิน.2541, รังสิมา ไอราวัฒน์.2542)

3.4.1 การประเมินผลที่ยึดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว (Performer based approach หรือ Trait-rating based approach) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดั้งเดิมมักใช้การประเมินบุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่ความรู้ที่เกี่ยวกับงาน (job knowledge) หรือ ผลงาน (job performance) ซึ่งนักประเมินยึดแนวทางนี้มีความเชื่อว่าบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ในหลาย ๆ หน่วยงานนิยมทำการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ (competency)

3.4.2 การประเมินผลที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior-based approach หรือ Job performance-based approach) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้มุ่งสนใจพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และเงื่อนไขหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามคำบรรยายลักษณะของ (job description) วิธีการนี้ไม่เน้นให้ทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มคนกลุ่มงานอื่น ๆ แม้ว่ามีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน แต่มุ่งเน้นในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับความรับผิดชอบหรือเงื่อนไขที่งานนั้นต้องการ

3.4.3 การประเมินผลที่ยึดความสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์ (Result based approach หรือ Objective-based approach) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้มุ่งสนใจเป้าหมาย หรือความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จของแต่ละตำแหน่งงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด และทำการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่คาดหวัง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

3.4.4 การประเมินผลแบบผสมผสาน (Hybrid approach/Hybrid Systems) การประเมินนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการผสมผสานกัน ระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการ

วางแผนกับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติที่จะพยายามแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีการมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในการวางแผนการทำงาน และแจ้งผลการปฏิบัติงานต่อผู้ปฏิบัติงาน

### 3.5 เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิควิธีการที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลากหลาย วิธีการแต่จะต้องมีความเป็นปรนัย (objective) มีความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) สำหรับวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวัดมีอยู่อย่างหลากหลาย พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ (Henderson, 1984, เริงค์กีคี่ ปานเจริญ.2533, Grote.1996, สำราญ มีแจ้ง.2539, รังสิมา ไอรวัฒน์.2542, อานนท์ คักดีวารวิชญ์.2547)

3.5.1 การศึกษาข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) วิธีการนี้เป็นการตรวจสอบประวัติส่วนตัว ประวัติทางการศึกษา และประวัติการทำงาน เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาประเมินสมรรถนะของบุคคลากร

3.5.2 การทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence test) วิธีการนี้เป็นการทดสอบเชาว์ปัญญาและความสามารถต่าง ๆ ของมนุษย์ นักจิตวิทยาบางท่านเชื่อว่า ความฉลาดของคนเรามีหลายอย่าง แต่ละคนก็จะมีความฉลาดของตนเอง และควรใช้ความฉลาดเหล่านี้ให้ถูกที่เหมาะสม และแสดงออกให้เต็มที่

3.5.3 การประเมินโดยมาตราประมาณค่า (Graphic rating scale) วิธีการนี้เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายมานาน และยังได้ผลดีในปัจจุบัน โดยผู้ประเมินจะทำการสร้างเครื่องมือที่มีการกำหนดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ไว้บนแกนมาตรา (scale) โดยบนมาตรานั้นจะมีมาตราส่วน โดยแบ่งออกเป็นช่อง ซึ่งในแต่ละช่องจะมีการกำหนดค่าคะแนนเรียงต่อกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่วงคะแนนใดอยู่ช้อยากของวิธีนี้ คือ การกำหนดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่าง ๆ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมและมีความเป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการวัด

3.5.4 การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating) วิธีการนี้จะให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความก้าวหน้าเพียงใดอาจใช้วิธีการ สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อดีของวิธีนี้ คือ สะดวกและง่ายในการปฏิบัติ ข้อเสียของวิธีนี้ คือ อาจเกิดความลำเอียงหรือความไม่ยุติธรรมที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

3.5.5 วิธีการบันทึกปริมาณงาน (Production records) วิธีการนี้เป็นวิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานที่ตนได้ปฏิบัติในแต่ละวัน หรือสัปดาห์ หรือเดือน แล้วให้ หัวหน้างานเก็บ

บันทึกปริมาณงานของแต่ละเมื่อถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็นำเอาบันทึกปริมาณงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่คาดหวัง ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สะดวก และง่ายในการปฏิบัติงาน ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ การประเมินในลักษณะ จะพิจารณาเฉพาะในเรื่องของปริมาณแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ได้พิจารณาในเรื่องของคุณภาพงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.5.6 วิธีการจัดเรียงลำดับ (Rank order method) วิธีการนี้เป็นการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของบุคลากรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือกลุ่มเดียวกัน โดยในแต่ละคุณลักษณะนั้นจะต้องสามารถเรียงคุณภาพจากสูงสุดไปถึงต่ำสุดได้ ซึ่งคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินหรือจัดเรียงลำดับส่วนใหญ่ ได้แก่ จำนวนของงาน ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การเอาใจใส่ เป็นต้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติคนหนึ่งอาจถูกจัดอันดับที่ 2 ในคุณลักษณะ ปริมาณงาน อาจจะได้อันดับ 3 ในความกระตือรือร้น และได้อันดับ 10 ในเรื่องของการตัดสินใจก็ได้ ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สะดวกและง่ายในการปฏิบัติ ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ การประเมินในลักษณะนี้ไม่เหมาะสมกับการประเมินบุคลากรที่มีจำนวนมาก ๆ ผลการประเมินที่ได้จากอีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถเปรียบเทียบกับอีกกลุ่มหนึ่งได้

3.5.7 วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair system) วิธีการนี้เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทีละคู่ แล้วให้ผู้ประเมินตัดสินว่า ใครดีกว่าใครแล้วให้คะแนน เช่น คนที่ดีกว่าได้ 1 คะแนน คนที่ด้อยกว่าได้ 0 คะแนน เป็นการนำไปเขียนจับคู่เปรียบเทียบจนครบโดยให้ทุกคนได้เปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ หลังจากนั้นจึงทำการรวมคะแนนของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแล้วจัดเรียงลำดับผู้ปฏิบัติตามคะแนนรวมที่ได้ ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ความเที่ยงหรือความเชื่อถือมั่นของผู้ประเมินอาจแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลาได้

3.5.8 วิธีการจัดกลุ่ม (Forced Distribution or Grading on the curve) วิธีการนี้จัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติออกเป็นกลุ่ม จำแนกตามระดับคุณภาพ ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง โดยการกระจายของผู้ปฏิบัติเพื่อจัดเข้ากลุ่มนั้น เป็นการกระจายแบบปกติ (Normal distribution) จุดตัดของแต่ละกลุ่มกำหนดเป็นร้อยละของจำนวนผู้ปฏิบัติ เช่น กลุ่มสูงสุดมีจำนวนผู้ปฏิบัติร้อยละ 10 กลุ่มสูงมีจำนวนผู้ปฏิบัติร้อยละ 20 กลุ่มปานกลางมีจำนวนผู้ปฏิบัติร้อยละ 10 เป็นต้น ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ง่ายแก่การอธิบาย เนื่องจากในแต่ละกลุ่มมีระดับคุณภาพบอกอยู่แล้ว ข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับการประเมินที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติน้อยจนยากแก่การจัดกลุ่ม

3.5.9 การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting standard rating) วิธีการนี้เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และตั้งเกณฑ์ในการประเมินผลตามมาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด แล้วให้ผู้ประเมินทำการให้คะแนน แล้วสรุปผลตามมาตรฐาน วิธีการนี้เหมาะสำหรับงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพราะเป็นงานที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้า และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหัวหน้างานกับคนงาน

3.5.10 การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple rating) วิธีการนี้ถือหลักการในการที่จะให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติ โดยให้ผู้ประเมินหลายคน ร่วมกันประเมินผู้ปฏิบัติงาน แล้วร่วมกันพิจารณาผลการประเมิน ทำให้ผลการประเมินที่ได้รับมีความถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือ ข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีความน่าเชื่อถือ บริสุทธิ์ ยุติธรรม ข้อเสีย คือ ใช้เวลามากในการประเมิน

3.5.11 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self-appraisal) วิธีการนี้เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยให้มีการร่วมกันกำหนด ประเด็นที่ต้องทำการประเมิน แล้วให้ผู้ปฏิบัติทำการประเมินตนเอง แล้วนำผลการประเมินไปให้ ผู้บังคับบัญชาพิจารณา หรือทำการประเมินซ้ำ หรือตรวจสอบร่องรอยหลักฐานอีกครั้ง ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนเองปฏิบัติงานเป็นอย่างไร รวมทั้งช่วยลดความลำเอียง ที่เกิดจากผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชา ข้อเสีย คือ บางครั้งผู้ปฏิบัติก็มีความลำเอียง ในการประเมินตนเอง

3.5.12 การประเมินผลจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Appraisal by result) วิธีการนี้เป็นการถือเอาผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานด้วย ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับคนงาน ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ประเมินแบบนี้ไม่สนใจเกี่ยวกับกระบวนการ หรือวิธีในการดำเนินการ ซึ่งเมื่อผลลัพธ์ไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดขึ้นได้

3.5.13 วิธีพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents technique) วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ หรือการกระทำที่เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่ทำงานประเมิน โดยในการบันทึกนั้นจะต้องแยกพฤติกรรมหรือคุณลักษณะออกเป็นประเภท เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลในตอนสุดท้าย ข้อดีของวิธี คือ ได้หลักฐานแน่นอน เป็นข้อมูลที่ผู้ประเมินได้ประสบจริง และเป็นข้อมูลที่นำมา ประเมินผลในตอนสุดท้ายได้ ข้อเสีย คือ อาจทำให้เกิดการควบคุมอย่างใกล้ชิด จนผู้ปฏิบัติเกิด ความหวาดระแวงอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานได้

3.5.14 วิธีการประเมินจากทางเลือกที่กำหนดไว้ให้ (Forced Choice) วิธีการนี้กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะของคนทำงานไว้เป็นตอน ๆ จำนวนตั้งแต่ 30-50 ตอนขึ้นไป โดยในแต่ละตอนประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยค ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี 2 ประโยค และคุณลักษณะที่ไม่ดี 2 ประโยค ซึ่งผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความ 2 ประโยคให้เป็นข้อความที่ตรงกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด 1 ประโยค และไม่ตรงกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด 1 ประโยค แล้วนำข้อความ ที่เลือกไปเทียบกับคำอธิบายที่ระบุไว้ในแต่ละตอนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น หลังจากเลือกประโยคเหล่านี้

3.5.15 การตรวจสอบภาคสนาม (Field review) วิธีการนี้ใช้เป็นส่วนเพิ่มเติมของการประเมินแบบอื่น โดยผู้ประเมินอาจเข้าไป ในสถานที่ทำงานของผู้ปฏิบัติ แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและตรวจสอบร่องรอยหลักฐาน ข้อดีของวิธีการนี้คือ ได้ผลการประเมินที่มีความละเอียด และความน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ข้อเสีย คือ ผู้ประเมินจะมีภาระอย่างมากในการประเมิน

3.5.16 การประเมิน 360 องศา (360 degree feedback) วิธีการนี้เป็นการประเมินแบบใช้แหล่งการประเมินที่หลากหลาย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ตัวผู้ปฏิบัติเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจารย์ถึงผู้รับบริการอีกด้วย โดยทำการวิเคราะห์แล้วสะท้อนผลคืนให้แก่ผู้ปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบผลสะท้อนของการทำงานของตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะและการปฏิบัติงาน ข้อดี คือ ผลการประเมินที่มีความละเอียด และความน่าเชื่อถือเนื่องจากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย

### 3.6 ข้อคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้องค์กรจะต้องสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเปรียบเสมือนข้อควรคำนึงในการประเมินผลพอสรุปได้ดังนี้ (Grote.1996 , ดวงใจ จิตรประเสริฐสิน.2541)

3.6.1 กำหนดรูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินขององค์กร รูปแบบที่กำหนดใช้จะต้องครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทุกอย่าง และสามารถนำรูปแบบมาใช้ได้ตามต้องการ

3.6.2 เน้นการประเมินผลการปฏิบัติ ไม่ใช่ประเมินค่าบุคคล ผู้ประเมินควรคำนึงถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่มุ่งประเมินผลความประพฤติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติแต่ถ้าจำเป็นต้องทำการประเมินก็อาจใช้วิธีการประเมินทางอ้อม

3.6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3.6.4 กำหนดมาตรฐานไว้แน่นอนและมีความเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความสะดวกในการประเมินและช่วยป้องกันปัญหาการขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินกันผู้ถูกประเมิน

3.6.5 เครื่องมือหลักที่ช่วยในการประเมินต้องมีความเป็นปรนัย และสะดวกต่อการนำไปใช้

3.6.6 ควรเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ประเมินกันผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคล เพื่อปรับความเข้าใจและชี้แจงจุดอ่อนของผู้ถูกประเมิน ให้สามารถปรับปรุงได้อย่างถูกต้องรวมทั้งผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสชี้แจงข้อมูลบางอย่างแก่ผู้ประเมินด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำ

3.6.7 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความแม่นยำในการประเมินผล โดยเฉพาะในการสรุปผลการประเมินครั้งสุดท้าย ควรมีการทำการประเมินจากหลาย ๆ ระดับเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินให้มากที่สุด

3.6.8 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเป็นธรรมในการประเมินให้มากที่สุด

3.6.9 ระยะเวลาที่ควรทำการประเมิน ควรกระทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม

3.6.10 การแจ้งผลการประเมิน ควรกระทำภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง

3.6.11 บุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้ประเมินจะต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน

### 3.7 ความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้ทราบถึงประสิทธิผลการทำงานและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป ดังนั้นเพื่อผลการประเมินเป็นที่น่าเชื่อถือ จึงควรจะต้องทำการควบคุมและป้องกันความคลาดเคลื่อนในการประเมินผล พอสรุปได้ดังนี้ (Guilford.1954, Selltitz.1959, สำราญ มีแจ้ง.2539)

3.7.1 ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากกระบวนการประเมิน ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้เป็นความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากข้อบกพร่องในการประเมิน ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะ หรือสิ่งที่ต้องการประเมินนั้นมีจำนวนมากเกินไป แต่มีผู้ประเมินเพียงคนเดียว จึงส่งผลให้การประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนได้ ข้อบกพร่องอีกประการหนึ่ง คือ กรณีที่ใช้ผู้ประเมิน (rater) เพียงคนเดียวทำการประเมินผู้ถูกประเมิน (rate) หลาย ๆ คน สามารถก่อให้เกิดความคลาด ประเมินแต่ละคน ผลการประเมินที่ได้จะมีความแม่นยำตรงมากขึ้น

3.7.2 ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้เป็นความคลาดเคลื่อนที่เกิดจาก การใช้เครื่องมือที่ขาดการนิยามหรือบรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมินไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน เป็นผลการประเมินจากความเที่ยง หรือเป็นเพราะภาษาที่ใช้ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถบอกสิ่งที่ต้องการวัด เป็นต้น

3.7.3 ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากความลำเอียง หรือความมีอคติส่วนบุคคลของผู้ประเมิน (personal bias) เป็นความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นเฉพาะลักษณะนิสัย ประจำตัวของผู้ประเมินที่มักมีรูปแบบการประเมินตายตัว (fixed pattern) ซึ่งมี 3 ชนิด คือ

1.1) ความคลาดเคลื่อนแบบกด/ปล่อยคะแนนเชิงบวก (positive leniency error) คือ ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากผู้ประเมินมีลักษณะเป็นผู้ประเมินที่กดคะแนน (easy rater) ให้คุณค่าผู้ถูกประเมินดีเกิดความเป็นจริง

1.2) กต/ปล่อยคะแนนเชิงลบ (negative leniency error) คือ ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากผู้ประเมินมีลักษณะเป็นผู้ประเมินที่กตคะแนน (hard rater) ให้คุณค่า ผู้ถูกประเมินดี เกิดความเป็นจริง

1.3) ความคลาดเคลื่อนแบบโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (central tendency error) คือ ความคลาดเคลื่อนที่ผู้ประเมินพยายามหลีกเลี่ยงที่จะประเมินคุณค่าของผู้ประเมินให้มีคะแนนมากไปทางหนึ่งทางใดจนเกินไป และประเมินคุณค่าของผู้ถูกประเมินไว้ในระดับใกล้เคียงกับค่าของกลุ่มความคลาดเคลื่อนชนิดนี้พบได้ในกรณีที่มีการประเมินบุคคลที่ผู้ประเมินไม่รู้จักหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินนั้นดีเพียงพอ

2) ความคลาดเคลื่อนแบบฮาโล (halo error) ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้ ความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกของผู้ถูกประเมินพอสู่ผู้ประเมิน เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความชอบพอกับผู้ถูกประเมินมาก่อน ผู้ประเมินมักจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ ของ ผู้ถูกประเมินในทางบวกหรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ประเมินไม่พึงพอใจกับผู้ถูกประเมินมาก่อน ผู้ประเมินมักจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินในทางลบ

3) ความคลาดเคลื่อนแบบตรรกวิทยา (logical error) ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้เป็นความคลาดเคลื่อนที่ผู้ประเมินนำตัวแปรอื่นที่ตนเองคิดว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ประเมินมามีส่วนเกี่ยวข้องกันในการประเมินด้วย ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้มิได้เกิดจากความลำเอียง แต่เกิดจากการที่ผู้ประเมินได้รับรู้รับฟังเรื่องราวของผู้ถูกประเมินมาก่อน

4) ความคลาดเคลื่อนจากความใกล้เคียง (proximity error) ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้เป็นความคลาดเคลื่อนที่พบได้เมื่อมีการประเมินคุณลักษณะ (trait) 2 คุณลักษณะหากคุณลักษณะทั้งสองนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือมีการประเมินในเวลาทีใกล้เคียงกัน หรือมีการประเมินในเวลาทีใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนที่ให้ผลการประเมินสูงกว่าความเป็นจริง แต่ถ้ามีการประเมินคุณลักษณะทั้งสองนี้ ในเวลาที่ต่างกัน หรือมีการประเมินในแบบประเมินคนละชุดหรือแยกข้อ ให้ห่างกัน จะทำให้ผลการประเมินที่ได้ค่าต่ำ ลง

3.7.4 ความคลาดเคลื่อนแบบขัดแย้ง (Contrast error) ความคลาดเคลื่อนชนิดนี้เป็นความคลาดเคลื่อนที่พบได้เมื่อผู้ประเมินเปรียบเทียบคุณค่าของผู้ถูกประเมินกันตนเอง และให้ระดับคุณค่าแก่ผู้ถูกประเมินตรงกันข้ามกับคุณลักษณะของตน นั่น คือ ผู้ประเมินที่คิดว่าตนเองมีคุณลักษณะที่ประเมินสูง มีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ถูกประเมินให้มีลักษณะที่ต่ำกว่าที่ตนเองมีอยู่ ในทางตรงกันข้าม มีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ถูกประเมินให้มีลักษณะที่สูงกว่าที่ตนเองมีอยู่

### 3.8 ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่องโดยพยายามออกแบบระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และเมื่อนำระบบมาใช้ก็พบกับปัญหาในการดำเนินงานต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง.2545: 17-25)

#### 3.8.1 เน้นการวัดผลงานระยะสั้นเพียงอย่างเดียว ระบบประเมินผล

การปฏิบัติงานนั้น จะประเมินเฉพาะผลงานจากการปฏิบัติงานในแต่ละปีเท่านั้น และเน้นเพียงการประเมินช่องว่างของสิ่งที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงเท่านั้น จากการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายของผลงานและการพัฒนาระดับความสามารถของคนในระยะยาว เราจะเห็นว่าระบบนี้มีความสัมพันธ์ของการประเมินในแต่ละปี ปีนี้ผลงานจะดี ก็ไม่ผลกระทบบอะไรกับปีต่อไป ถ้ามองในแง่ของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแล้ว จะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน แต่ละหน่วยงานขาดกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เราไม่สามารถตอบได้ว่า ถ้าอีก ปีข้างหน้าองค์กรต้องการก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าในภูมิภาคเอเชียแล้ว แต่ละหน่วยงาน แต่ละคนในหน่วยงานจะต้องพัฒนาระดับผลงานไปสู่ระดับใด จึงจะทำให้เป้าหมาย ขององค์กรประสบความสำเร็จหลายองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจไว้แล้ว แต่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ไม่สามารถรองรับและสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

#### 3.8.2 ขาดการกำหนดและกระจายเป้าหมายที่ชัดเจน จุดที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหามากที่สุด คือ องค์กรไม่ได้กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนรวมถึงขาดการกระจายจากระดับสูงสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นระบบและชัดเจน จึงทำให้ขาดเป้าหมายในการประเมินผลงานของแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายการทำงานของลูกน้องได้ แล้วจึงจะทราบว่าได้ผลงานอยู่ในระดับใด บางครั้งหัวหน้าได้ผลงานอยู่ในระดับพอใช้ แต่ลูกน้องในหน่วยงานได้ผลงานเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ระดับผลงานของหัวหน้าและลูกน้องจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะทำงานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

#### 3.8.3 มุ่งเน้นผลงานของบุคคลมากกว่าผลงานของทีมงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า มักจะมุ่งเน้นการวัดความสามารถส่วนบุคคลมากกว่าผลงานรวมขององค์กรจึงทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอยู่เสมอ คนทำงานดีในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีจำนวนน้อยมักจะถูกหลงโทษทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เช่น ให้คนที่ได้ผลงานดีทำงานเดียว มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้ การเรียนผลงานของบุคคลยังส่งผลกระทบต่อผลงาน โดยรวมของหน่วยงานและองค์กร เพราะทุกคนทุกหน่วยงานมักจะมอง แต่ผลงานของตนเองมากกว่าผลงานของส่วนรวม



3.8.4 หัวข้อประเมินไม่สะท้อนลักษณะงานที่แท้จริง แบบประเมินผลในหลายองค์กร จะมีหัวข้อในการประเมินที่แตกต่างกัน ถึงแม้บางองค์กรจะมีการแยกแบบประเมินผลระหว่างพนักงานกับระดับหัวหน้าก็ตาม แต่ในระดับหัวหน้าหรือระดับพนักงานด้วยกันไม่ว่า ตำแหน่งใดก็จะใช้แบบประเมินเดียวกัน ข้อดีของแบบประเมินนี้ คือ ง่ายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดทำ การรวบรวม และสื่อสารกับผู้ประเมิน แต่การประเมินแบบนี้มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่สามารถวัดผลงาน ที่ตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะของงานแต่ละ ตำแหน่งมีจุดเด่นในแต่ละหัวข้อแตกต่างกัน เป็นการชี้ให้เห็นว่าเราจะใช้หัวข้อเหมือน ๆ กันไป ประเมินผลงานของทุกตำแหน่งไม่ได้ ซึ่งถ้าพิจารณาดูให้ดีจะ พบว่า แต่ละตำแหน่งงานมีใบกำหนด หน้าที่งาน (Job Description) แตกต่างกัน แต่พอมาถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานกลับใช้เหมือน ๆ กัน เปรียบได้กับการที่เอาไม้บรรทัดที่นักเรียนใช้วัดความยาวของโต๊ะวัดความกว้างของห้องเรียนวัด น้ำหนักของสิ่งของหรือวัดปริมาตรของน้ำ ซึ่งไม่ว่าจะเหมาะสมและถูกต้องตามหลักความเป็นจริงถ้าเรา เลือกใช้ประเภทของเครื่องวัดผิดมาตั้งแต่แรกแล้ว เราจะมาแปลงหน่วยให้เหมาะสมในภายหลังก็ไม่สามารถทำได้ เช่น เดียวกันกับการ ประเมิน ผลงานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

3.8.5 เน้นการประเมินพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว หัวข้อในใบประเมินผลงาน ส่วนใหญ่ จะเน้นเรื่องพฤติกรรมของคนมากกว่าผลงาน ถึงแม้บางองค์กรจะมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน กับงานอยู่ เช่น คุณภาพของงาน แต่ก็ไม่มีหลักฐานหรือตัวชี้วัดใดที่จะมาแสดงว่าที่สูงกว่ามาตรฐานนั้น คือ อะไรบ้าง ยังคงใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินเป็นหลัก (Mean) มากกว่าผลลัพธ์ที่ได้ หรือที่เรียกว่า (Outcome) การประเมินผลโดยมุ่งเน้นพฤติกรรมมากเกินไปนั้น ได้สร้างปัญหาตามมาอีกมากมายผู้ถูก ประเมินมักจะพยายามประพฤติตัวให้เป็นที่ถูกใจเจ้านายมากกว่าที่เน้นผลงาน บางครั้งเมื่อใกล้ ๆ ช่วง ประเมินผลงาน ลูกน้องบางคนก็เริ่มทำคะแนนให้เข้าตากรรมการ (ผู้ประเมิน) เพราะทราบดีว่าผู้ประเมิน ส่วนมากจะมีความจำระยะสั้นได้ดีว่าระยะยาว ผู้ประเมินส่วนมากมักเอาพฤติกรรมในช่วงสั้น ๆ มาเป็นตัวแทนพฤติกรรมทั้งปีของพนักงาน

3.8.6 เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจมากเกินไป เนื่องจากหัวข้อการ ประเมินเป็นเพียงกรอบกว้าง ๆ เท่านั้น ไม่ระบุเฉพาะเจาะจงระดับผลงานในแต่ละหัวข้อของการประเมิน เป็นอย่างไร แต่ไม่ได้ระบุให้ชัดเจนว่ามาตรฐานแต่ละงาน คือ อะไร ทำให้ผู้ประเมินมีโอกาสต่ำว่า มาตรฐานของตัวเองขึ้นมา เมื่อเป็น เช่น นี้ มาตรฐานการประเมินของแต่ละคน จึงไม่เหมือนกัน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจมากเกินไป ทำให้การประเมินกลายเป็นเครื่องมือใน การสร้างอำนาจบารมีในทางที่ผิดให้กับผู้ประเมิน

3.8.7 ใช้ระบบจำกัดโควตาของผลงานแบบประฆังคว่ำ (Bell curve) การแบ่ง สัดส่วนของคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบประฆังคว่ำ มีการนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวก

ในการควบคุมจำนวนคนในแต่ละระดับผลงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรน้อยทำให้จัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้ากลุ่มระดับคุณภาพได้ลำบาก

3.8.8 ผลงานที่ได้จากการบังคับโดยกลุ่ม (Force ranking) ไม่ใช่ผลงานที่แท้จริง การทำงาน (Force Ranking) นี้เป็นทางออกสำหรับการแก้ปัญหาการใช้ (Bell Curve) หน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย วิธีการนี้ คือ การให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีคนน้อย ๆ มา อภิปรายถกกันว่า ลูกน้องของใครมีผลงานดีกว่าลูกน้องคนอื่น ๆ โดยวิธีการนี้มีปัญหาอยู่หลายประการ คือ ประการแรก หัวหน้าที่อยู่ในหน่วยงานหลักมักจะได้เปรียบกว่าบุคลากรในหน่วยงาน ๆ มักจะเปรียบว่าบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุน และประการที่สาม ผลงานที่นำมาอภิปรายไม่ได้สะท้อนการทำงานของลูกน้องแท้จริง เนื่องจากหัวหน้าไม่ใช่ผู้ปฏิบัติเป็นต้น

3.8.9 ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินน้อยมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผู้ถูกประเมินมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการรับคำชี้แนะหรือการให้คำปรึกษาจากผู้ประเมินน้อยมากในบางองค์กรประเมินไม่ทราบเลยว่า ตัวเองถูกประเมินในเรื่องอะไรบ้าง การที่ผู้ถูกประเมินไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่แรก จะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และไม่ทราบคุณภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง ในขณะนั้น

3.8.10 ขาดระบบการติดตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า ๆ มักจะเน้นเฉพาะขั้นตอนในระหว่างการทำงาน ไม่ได้สนใจผลงาน (outputs) หรือผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้นหลังการประเมินผลระหว่างปี ในลักษณะของการประเมินแล้วจบสิ้นไม่มีการกำหนดเป้าหมายใหม่ หรือพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งถ้ามีการนำระบบซึ่งการกำกับติดตามมาใช้ จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.8.11 ขาดระบบการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลเมื่อไม่มีระบบการกำกับติดตาม จึงไม่มีการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลซึ่งถ้าบุคลากรไม่ทราบถึงสภาพการปฏิบัติงาน จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเอง ก็จะไม่สามารถจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตนเองได้

3.8.12 การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเพียงอย่างเดียวหลายคนเข้าใจผิดคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งในความจริงนั้น ประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยในเรื่องการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอีกด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายแนวทาง ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการประเมินผลที่ยึดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว การประเมินผลที่ยึดพฤติกรรมการทำงาน การประเมินผลที่ยึด

ความสำเร็จของงาน และการประเมินผลแบบผสมผสาน ซึ่งในแต่ละแนวทางการประเมินต่างก็มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป

กล่าวโดยสรุป หลักการของการนิเทศ ติดตามตรวจสอบและประเมินผลเชิงบูรณาการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในงานวิจัย เป็นการมอบภาระหน้าที่ให้บุคคลหนึ่งคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทั้งนิเทศ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล โดยยึดหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1. หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) หรือหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม โดยบูรณาการเข้ากับการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลในการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลเชิงบูรณาการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก

3. หลักการทำงานแบบเครือข่าย (network) โดยจัดให้มีการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลเป็นคณะ หรือให้มีเครือข่ายการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลอยู่ทุกหน่วยปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผล

4. หลักการทำงานเชิงบูรณาการ (integration) เป็นการบูรณาการภารกิจของการนิเทศติดตามตรวจสอบ และประเมินผลให้เป็นระบบเดียวกัน เป็นเครื่องมือและกลไกของการพัฒนาการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดผลกระทบต่อสถานศึกษา

การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน จึงต้องคำนึงถึงหลักการในการบริหารงาน ซึ่งมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ.2546)

1. หลักเอกภาพ (unity) มุ่งให้เกิดการติดตาม ประเมินผลเป็นระบบครบวงจรมีเอกภาพทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือในการประเมินผล มีความชัดเจนใน บทบาทหน้าที่วิธีการดำเนินการและการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งการกระจายอำนาจการตัดสินใจ กระจายทรัพยากร กระจายงาน โดยยึดถือ นโยบายและแผนเป็นเครื่องมือกรอบทิศทางในการปฏิบัติ และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งการประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน จะส่งผลให้หน่วยปฏิบัติทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว บังเกิดผล ในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

3. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (equity) การกำกับติดตาม ประเมินผลต้องคำนึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันความเป็นกลางในการตัดสินใจวัดคุณค่าของงานเป็นการวางรากฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ความมั่นคงและระบบการบริหารงานที่ดีในหน่วยงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม (participation) ความสำเร็จในการติดตามประเมินผล ผู้ติดตามการสร้างควมสำนึก ความรับผิดชอบ การยอมรับความพึงพอใจ และการร่วมมืออย่างจริงจังนโยบายมาตรการในการดำเนินงาน แนวนอน ประชาสัมพันธ์สู่ ประชาชน ผู้รับบริการให้บังเกิดผลในการตรวจสอบงาน (accountability) โดยรวม

5. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency & effectiveness) เป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพให้มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลักประสิทธิผล ให้บังเกิดผลต่อการปฏิบัติการพัฒนางานในทุกด้าน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งกับผู้บริหารในการวางแผนงานบุคคลและการวางแผนการอบรม คือ ช่วยการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทนการพิจารณาความดี ความชอบเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้พ้นจากงาน ให้เป็นไปอย่างยุติธรรม ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานกล่าวคือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน และสามารถที่จะแก้ไขพัฒนาต่อไปได้ และผู้ปฏิบัติงานได้รับความเสมอภาคและยุติธรรมในการพิจารณาค่าตอบแทน การพิจารณาความดี ความชอบหรือการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้ศึกษางานที่เกี่ยวข้องดังนี้

ไมตรี บุญทศ (2554) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพภายในมีองค์ประกอบดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ 3) กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ 4) สรุปสาระสำคัญของรูปแบบ เรียกว่า (PDR Model) มาจากสาระสำคัญ 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ขั้น P หมายถึง เตรียม คือ 1) เตรียมการประชุม 2) เตรียมตัวแต่งตั้ง 3) เตรียมในกำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 2 ขั้น D หมายถึง ดำเนินการ คือ 1) หลักการ 2) หลักเกณฑ์ 3) หลักฐาน ซึ่งต้องใช้ในการดำเนินงานตามวงจร (PDCA) ทั้ง 4 ตอน คือ P (วางแผน) D (ปฏิบัติตามแผน) C (ตรวจสอบ) A (ปรับปรุง) ขั้นที่ 3 ขั้น R หมายถึง รายงาน คือ 1) รวบรวมข้อมูล 2) ร้อยรัดสังเคราะห์ข้อมูลให้ทันกำหนด 3) เขียนรายงานให้ถูกต้องเรียบร้อย

จันทร์สุดา บุตรชาติ (2555) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ขั้นที่ 2 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ขั้นที่ 4 การประเมินรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ เอกสาร ตำราวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 22 เล่ม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในจำนวน 236 คน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพภายในจำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย 5 กิจกรรม ขั้นที่ 2 จัดทำแผน และปฏิบัติตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษามี 3 ขั้นตอนย่อย 10 กิจกรรม ขั้นที่ 3 จัดระบบข้อมูล สารสนเทศและใช้สารสนเทศ มี 1 ขั้นตอนย่อย 2 กิจกรรม ขั้นที่ 4 การติดตาม ตรวจสอบและประเมิน คุณภาพภายในมี 1 ขั้นตอนย่อย 2 กิจกรรม ขั้นที่ 5 นำผลการประเมินคุณภาพภายใน และภายนอกไป ใช้วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องมี 2 ขั้นตอนย่อย 2 กิจกรรม ขั้นที่ 6 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปีมี 3 ขั้นตอนย่อย 5 กิจกรรม

สมชัย จรรยาไพบุลย์ (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 29 พบว่า สภาพการดำเนินงานระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านบริบทอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีส่วนร่วมและการรับรู้บทบาทหน้าที่ ของตนเองในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้นการนิเทศ ติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัดอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อยู่ในระดับปานกลาง ด้านผลกระทบ อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเข้ามาศึกษาดูงานหรือการเป็นที่ ยอมรับของสถานศึกษาอื่นอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการ ดำเนินการของรูปแบบ 5) การประเมินของรูปแบบ

อำนาจ มีศรี (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร ด้านลักษณะของ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และด้านลักษณะองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิ ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .828 องค์ประกอบที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผล การประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาโดยภาพรวม มี 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ คือ นโยบาย การบริหารและ การปฏิบัติ และลักษณะของบุคคลในองค์กร

รัศมี ประจันทร์ (2556) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนเมืองพิทยา 8 (พิทยานุกูล) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพิทยา พบว่า ปัญหาการดำเนินงาน เพื่อการประกันคุณภาพในโรงเรียน โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษายังเข้าใจ ไม่ชัดเจนว่าการประกันคุณภาพภายใน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ผู้บริหารอาจขาดความพร้อมในการ เตรียมการอบรมให้ความรู้ แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จึง มีผลทำให้ครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ขาดความรู้ความเข้าใจถึงหลักการสำคัญ ของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน หรือขาดการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินการ ตลอดจนไม่ได้

จัดทำเอกสารคู่มือการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ครูทุกคนในสถานศึกษาทราบ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติแบบเดียวกัน

อัมพร ทองไชย (2558) การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2) เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 3) เพื่อศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 4) เพื่อสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 5) เพื่อประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้รับผิดชอบระบบประกันภายในสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 248 คน ได้มาโดยการสุ่ม แบบแบ่งชั้น โดยใช้ตาราง (Krejcie and Morgan 1970:607-610) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

เยาวทิวา นามคุณ (2559) การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ 1) ข้อมูลทั่วไปของงานวิจัย 2) สภาพและปัญหาในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน 3) องค์ประกอบของรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและ 4) แนวทางในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาค้นคว้าอิสระและงานวิจัยของอาจารย์และนักวิชาการที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในซึ่งเป็นงานวิจัยที่แล้วเสร็จและตีพิมพ์ในระหว่างปี พ.ศ. 2542-พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 153 เรื่อง โดยงานดังกล่าวได้มาจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ ThaiLIS (Thai Digital Collection) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลงานวิจัยฉบับเต็มที่ได้รวบรวมจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศไทยเครื่องมือการวิจัยได้แก่แบบบันทึกผลการวิเคราะห์รายละเอียดของงานวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ค่า ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสังเคราะห์ พบว่าผลงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมดประกอบด้วยผลงานวิจัยระดับปริญญาเอก 7 เรื่องระดับปริญญาโท 145 เรื่อง และงานวิจัยทุนของอาจารย์ 1 เรื่องโดยส่วนใหญ่เป็นผลงานวิจัยของสาขาบริหารการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาผลการดำเนินการและแนวทางการพัฒนางานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารและครูเป็นหลัก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานนอกจากนี้ยัง พบว่า สภาพผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ภายในประกอบด้วยกระบวนการควบคุมคุณภาพกระบวนการติดตามตรวจสอบคุณภาพและกระบวนการประเมินคุณภาพ โดยภาพรวมผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมากโดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน 3 ด้าน ได้แก่ด้านการบริหารด้านบุคลากรและด้านปัจจัยสนับสนุนปัญหาที่สำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสรุปได้ทั้งหมด 6 ประเด็น คือ 1) บุคลากรขาดความตระหนักความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษา 2) ขาดการทำงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการพัฒนาน้อย 3) ขาดแคลนงบประมาณ 4) ขาดความร่วมมือและให้ความสำคัญกับชุมชนน้อย 5) การบริหารระบบสารสนเทศขาดประสิทธิภาพและ 6) ขาดเครื่องมือประเมินที่หลากหลายการใช้รูปแบบในการประเมินไม่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของค์ประกอบของรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน พบว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) เป้าหมายของรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในฯ 2) มาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในฯ 3) การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบวิธีควบคุมคุณภาพวิธีตรวจสอบคุณภาพวิธีประเมินคุณภาพและเกณฑ์การประเมินและ 4) รายงานผลและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผลการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน พบว่าประกอบด้วย 12 แนวทางจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากรมี 2 แนวทางประกอบด้วย 1.1) อบรมให้ความรู้และสร้างความตระหนักในคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน 1.2) พัฒนาด้านเทคนิควิธีการสอนการวัดประเมินผลและการวิจัยชั้นเรียน 2) ด้านการบริหารจัดการมี 7 แนวทางประกอบด้วย 2.1) บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2.2) บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 2.3) วางแผนงานโดยจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา 2.4) จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงการอย่างเหมาะสม 2.5) ดำเนินการและติดตามผลตามวงจร PDCA 2.6) จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเหมาะสม และ 2.7) ประเมินติดตามผลแล้วดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านสนับสนุนอื่น ๆ มี 3 แนวทางประกอบด้วย 3.1) พัฒนาฐานข้อมูลของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 3.2) ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษาและ 3.3) พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในคู่มือการใช้งานรูปแบบฯให้เหมาะสมกับองค์กรและบุคลากรให้มากขึ้นค่าสำคัญการสังเคราะห์งานวิจัยการประกันคุณภาพการศึกษา

ฉัตรชัย สิงห์สถิต (2559) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วน



เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 8 ด้าน ที่มีการดำเนินงานสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน ( $\bar{X} = 4.02$ ) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.97$ ) ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และด้านการจัดระบบบริหาร และสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ด้านการจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.92$ ) และด้านการจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 3.85$ ) ตามลำดับ

จิตต์วิมล คล้ายสุวรรณ (2560) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดและแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบฯ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้และประเมินรูปแบบฯ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบฯ กลุ่มที่ศึกษา ได้แก่ผู้บริหาร จำนวน 81 คน ครู จำนวน 159 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสังเกต และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติบรรยายและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วยโครงสร้างการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และ 2) ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องตามหลักการประกันคุณภาพภายใน

จุรีพร เทศเนาวนิตย์ (2560) การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและรูปแบบการพัฒนาระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในของสถานรับเลี้ยงเด็กในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ประชากรประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และพี่เลี้ยงเด็ก จำนวน 243 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม ประเด็นการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานรับเลี้ยงเด็ก มีสภาพ ที่เป็นจริงระดับมาก ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ด้านการบริหารจัดการสถานรับเลี้ยงเด็ก และด้านคุณภาพเด็ก รูปแบบการพัฒนาระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานรับเลี้ยงเด็ก อำเภอเมืองเชียงใหม่

(CCC Model) ที่เป็นข้อค้นพบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง และส่งผลป้อนกลับในลักษณะวงจร PDCA ในขั้นวางแผน (Plan) เป็นการวางแผนระบบการบริหารจัดการสถานรับเลี้ยงเด็ก ได้แก่ การใช้หลักการมีส่วนร่วม วงจร PDCA การพัฒนาบุคลากร การวางมาตรการความปลอดภัยการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และการสร้างเครือข่ายผู้บริหาร ในขั้นปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการด้วยกิจกรรม 6 หลัก ได้แก่ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเสรี กิจกรรมกลางแจ้ง และเกมการศึกษา (2) การส่งเสริมพัฒนาการเด็ก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์-จิตใจ (3) การใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 (4) การจัดกระบวนการเรียนรู้ เด็ก 4 ขั้นตอน ได้แก่ ประเมินพัฒนาการเด็ก ออกแบบเครื่องมือการประเมินจัดกิจกรรม ส่งเสริมพัฒนาการให้ตรงตามช่วงอายุ และประเมิน ปรับปรุง ติดตาม ส่งเสริมกลุ่มที่พัฒนาไม่ได้ตามกำหนด (5) การใช้ทฤษฎีการเรียนรู้สอดคล้องธรรมชาติและการทำงานของสมอง (BBL) (6) การใช้ระบบสารสนเทศ (IT) และ (7) การส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน การดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและเป้าหมาย การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และรับการประเมินจาก สมศ. ในขั้นประเมิน (Check) ประกอบด้วย การประเมินพัฒนาการเด็ก 4 ด้าน การใช้เครื่องมือการประเมิน และการประเมินเด็กตามสภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย ในขั้นพัฒนา (Act) ประกอบด้วย การประชุมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพ และการเริ่มต้นวงจร PDCA วงรอบใหม่ต่อไป ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายต่อรูปแบบการพัฒนาระบบกลไก การประกันคุณภาพภายในของสถานรับเลี้ยงเด็ก อำเภอเมืองเชียงใหม่ (CCC Model) มีความคิดเห็นทั้งโดยภาพรวมและโดยรายด้านว่ามีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ทั้งในขั้นวางแผนการบริหารจัดการขั้นการประเมินคุณภาพเด็ก ขั้นการพัฒนาคุณภาพ และขั้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามลำดับ

วัชรศักดิ์ สงค์ปาน และคณะ (2560) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อบรรลุผลการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของการบริหารโรงเรียน (2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและความต้องการในการบริหารโรงเรียน (3) ศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารโรงเรียนโดยการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครูผู้สอนที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในจาก 60 โรงเรียนซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายจากจำนวนโรงเรียน 71 โรงเรียนและโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 3 คนวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการหาค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้ (1) ในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ฝั่งอันดามันบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักการวัตถุประสงค์ระบบบริหารโรงเรียนและใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนในระดับมาก (2) โรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคและความ

ต้องการในการพัฒนารูปแบบการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุดที่สำคัญ คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศและโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีส่วนใหญ่จะเน้นการทำเพื่อรับการประเมินคุณภาพภายในตอนสิ้นปีเท่านั้น (3) ข้อเสนอแนะสำคัญที่ได้จากการวิจัย คือ โรงเรียนควรมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และวงจรคุณภาพอย่างแท้จริงควรมีการยืดหยุ่นในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบ CIPOO คือ บริบทของโรงเรียนปัจจัยนำเข้ากระบวนการบริหารผลผลิตและผลลัพธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องคำนึงถึงนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนการมีส่วนร่วมของชุมชนและการใช้กลยุทธ์ในการจัดการศึกษา คือ ต้องรีบพัฒนาคุณภาพภายในของโรงเรียนที่ไม่ใช่ยอดนิยมเป็นพิเศษส่วนที่เป็นยอดนิยมอยู่แล้วก็ต้องรักษาไว้ให้เป็นยอดนิยมยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วาณิช ลิทา (2560) สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยปรากฏโดยสรุปดังนี้ 1) สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและแต่ละรายด้านปฏิบัติได้จริงในระดับมาก โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติได้จริงมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแต่ละด้าน มีปัญหาสำคัญดังนี้ ด้านการวางแผนเตรียมการปัญหาสำคัญ ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนด้านการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขาดระบบและความไม่จริงจังของคณะกรรมการประกันและชุมชน 3) แนวทางการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแต่ละด้านมีแนวทางสำคัญดังนี้ ด้านการวางแผนเตรียมการ ได้แก่ การอบรมชี้แจงให้ครูและผู้ปกครองมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการดำเนินการปฏิบัติตามแผน ได้แก่ คณะกรรมการควรดำเนินการให้เป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ด้านการกำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการที่มีความรู้ความสามารถและกำหนดตัวบ่งชี้การตรวจสอบที่ชัดเจน และด้านการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ ได้แก่ เชิญนักวิชาการให้ความรู้ความเข้าใจต่อครูและขอรับการสนับสนุนทรัพยากรการดำเนินการจากผู้นำชุมชน

ปิยานันต์ บุญธิมา (2561) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็นและเพื่อประเมินผลรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนวัดห้วยม้าโก้งด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ในประเด็นความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ รวมถึงความพึงพอใจของผู้ใช้รูปแบบ โดยมีวิธีวิจัยมี 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง ระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ระยะที่ 3 การทดลอง

ใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้งด้วยแนวคิดแบบโคเซ็นใน สถานการณ์จริง ระยะที่ 4 ผลการประเมินการใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียน วัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ผลการวิจัย พบว่า

1. การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น โดยดำเนินการศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและ ความคิดเห็น เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้งจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร คณะครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้งมีการดำเนินการ ตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แต่ยังมีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการงานดังกล่าว และจากการระดมความคิดร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงงาน แบบ ECRS ทำให้ได้ประเด็น องค์กรประกอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการจัดทำร่างรูปแบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ซึ่งประกอบด้วย 1) การดำเนินการประกัน คุณภาพภายใน ระดับโรงเรียน 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ระดับห้องเรียน 3) คุณภาพ ผู้เรียน หลังจากได้ร่างรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง แบบโคเซ็น ซึ่งเป็นวิธีการปรับปรุงงานที่ได้ จึงดำเนินการตรวจสอบวิธีการปรับปรุงงานนั้น โดยการใช้คำถาม 5W 1H เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการเลือกแนวทางการปรับปรุงงานนั้น โดยการระดมความคิดและอภิปรายผล และจัดทำรายละเอียดรูปแบบฉบับร่าง การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ซึ่งประกอบด้วย 1) การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ระดับโรงเรียน 6 ขั้นตอน 32 กิจกรรม 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ระดับห้องเรียน 5 ประเด็นหลัก 11 ประเด็นย่อย 3) คุณภาพผู้เรียน 2 ด้าน 20 ประเด็น จากนั้นนำไปตรวจสอบเบื้องต้น โดยใช้เทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 2 รอบ พบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความมัยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อ รายละเอียด ด้านองค์ประกอบรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ และผลการตรวจสอบความ เทียงตรงตามเนื้อหา พบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนวัดห้วยม้าโค้งด้วย แนวคิดแบบโคเซ็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเนื้อหาเป็นรายข้อ I-CVI ไม่ต่ำกว่า .85 ทุกข้อและดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ S-CVI เท่ากับ 1.0

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้า โค้ง มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ

## 2.1 การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ระดับโรงเรียน ดำเนินการใน 6 ขั้นตอน

ได้แก่ 1) สํารวจผลการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ SAR ของปีการศึกษา 2560ของโรงเรียน วัดห้วยม้าโก้ง พบเรื่องที่ต้องปรับปรุงพัฒนา เรื่องที่ต้องคงสภาพ เรื่องที่ต้องต่อยอดและเรื่องที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม 2) ประสานเตรียมการ ดำเนินการกำหนดมาตรฐานและประเด็นพิจารณาของสถานศึกษา รวมถึงกำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา และกำหนดกรอบมาตรฐานการประเมินเกณฑ์ การประเมินเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้สอดคล้องมาตรฐานและการประเมิน พร้อมทั้ง ประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาและประกาศกำหนดค่าเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ 3) วางแผนและดำเนินงานในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของ โรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง ได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และโครงการ โดยโครงการของโรงเรียน มี 11 โครงการ 86 กิจกรรม ที่ครอบคลุมทุกงานใน โรงเรียน 4) ติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนา เป็นการนิเทศติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 5) สะท้อนคุณภาพเพื่อปรับปรุง เป็นการดำเนินการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561 ที่มีผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นฉันทามติ จากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ มาตรฐาน ที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน อยู่ในระดับ ดี มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ อยู่ในระดับดี มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับดี 6) ประเมินตนเอง และประเมินรูปแบบ เป็นการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา จากผลการประเมิน คุณภาพภายในสถานศึกษา ได้บทสรุปสำหรับผู้บริหารว่า มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับคุณภาพดีโดยมีหลักฐานในการสนับสนุนข้อมูลดังกล่าวและมี แผนพัฒนาเพื่อให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น

2.2 การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ระดับห้องเรียน ดำเนินการ 5 ประเด็นที่ เป็นการดำเนินการของครูผู้สอนในการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของตนเองในห้องเรียน ได้แก่ 1) บริหารจัดการห้องเรียน 2) เพิ่มศักยภาพความเป็นครู 3) จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) วัดผล ประเมินผล อย่างหลากหลาย 5) พัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ ซึ่งมีผลการประเมินคุณภาพ ภายในระดับห้องเรียน โรงเรียนวัดห้วยม้าโก้ง อยู่ในระดับ ดีเยี่ยม จำนวน 1 ห้องเรียน ระดับดีมาก จำนวน 2 ห้องเรียน และระดับ ดี จำนวน 1 ห้องเรียน

2.3 คุณภาพผู้เรียน ผู้เรียน ที่เกิดจากการประกันคุณภาพภายในระดับโรงเรียนและ ระดับห้องเรียน โดยมีการประเมินคุณภาพผู้เรียนใน 2 ด้าน 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนมี ค่าฐานนิยม (Mode) ระดับดี และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีค่าฐานนิยม (Mode) ระดับ ดีมาก และผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาก่อนและหลังการทดลอง ใช้รูปแบบ พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายในหลังการทดลองใช้รูปแบบมีผลการประเมินคุณภาพ

ภายในที่สูงขึ้นทุกประเด็นพิจารณา และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดห้วยม้าโค้งมีความพึงพอใจในระดับ มาก

3. ผลการประเมินรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น พบว่า ทั้งผู้บริหาร คณะครู ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ด้วยแนวคิดแบบโคเซ็น ที่พัฒนาขึ้นว่าเป็นรูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ในการปฏิบัติ และผู้ใช้รูปแบบมีความพึงพอใจต่อรูปแบบรวมทั้งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้ และผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนวัดห้วยม้าโค้ง ในรูป Model มีชื่อว่า “6 5 2 Model”

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ได้มีนักวิชาการศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาดังนี้

Almadani (2011) ได้ศึกษา เรื่อง การประกันคุณภาพทางการศึกษา ปัญหาเร่งด่วนสำหรับการศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยศึกษาการประกันคุณภาพที่ดีสำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่าการประกันคุณภาพต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย ที่สำคัญสำหรับการศึกษาในแต่ละชั้นที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลาของทุกขั้นตอนในการประเมินคุณภาพ ผลการศึกษาจากนักเรียน 793 คน ในระดับมัธยมศึกษาในราชอาณาจักรบาห์เรน คือ การแสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงสามารถระบุปัญหาประเด็นสำคัญที่ต้องแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษา ปัญหาในการสร้างความเข้าใจ และการไม่เน้นท่องจำ เน้นการทำงานกลุ่มมากขึ้นและการสนทนา การแก้ปัญหาช่องว่างทางการเรียนรู้ ที่มองเห็นหลักสูตรใหม่ และการตรวจสอบระดับชาติ

Silman (2012) ได้ศึกษากิจกรรมการประกันคุณภาพภายในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาใน North Cyprus การศึกษานี้ได้มุ่งไปที่การตรวจสอบกระบวนการประกันคุณภาพภายใน ในปัจจุบัน พบว่า มีความพยายามอย่างจริงจังในเรื่องของการประกันคุณภาพ แต่ก็ยังมีปัญหาบางอย่างในเรื่องของกระบวนการวางแผนและการดำเนินการ เช่น กิจกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จำกัด การขาดการมีส่วนร่วม โครงสร้างพื้นฐานที่จำกัดและสนับสนุนงบประมาณ สถานการณ์ทางการเมืองที่ขัดขวางกระบวนการประกันคุณภาพ และการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า การเรียนการสอนกระบวนการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ไม่ได้รับการพิจารณาให้เพียงพอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการศึกษาจากนักเรียน 793 คน ในระดับมัธยมศึกษาในราชอาณาจักรบาห์เรนคือการแสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง สามารถระบุปัญหาประเด็นสำคัญที่ต้องแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษา ปัญหาในการสร้างความเข้าใจและการไม่เน้นท่องจำ เน้นการทำงานกลุ่มมากขึ้นและการสนทนาการแก้ปัญหาช่องว่างทางการเรียนรู้ที่มองเห็นหลักสูตรใหม่และการตรวจสอบระดับชาติ

Patricia (2012 : 145) ได้ศึกษาวิจัยการประเมินความก้าวไปสู่การประกันคุณภาพ การศึกษาและการควบคุมการปฏิบัติในประเทศเยอรมัน สวีเดน ฝรั่งเศส นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั่วโลกทางสังคมช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในเยอรมันเกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายจากจังหวัดหนึ่งไปอีกจังหวัดหนึ่ง การประกันคุณภาพการศึกษาและการควบคุมการประเมินถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ครูต้องรับผิดชอบต่ออาชีพ ต้องดาเนินไปอย่างมีเหตุผลและกระบวนการที่ชัดเจน ในสวีเดนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในการประกันคุณภาพการศึกษาจนถึงการประเมินครูในสถานศึกษา ซึ่งต้องเกิดการพัฒนาอย่างชัดเจน ในฝรั่งเศสให้ความสำคัญและเชื่อถือกับการใช้ข้อสอบภายนอกโรงเรียนมีการควบคุมจากส่วนกลาง ในนิวซีแลนด์ให้ความสำคัญกับการประเมินจากบุคคล ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้นำเอา กระบวนการสอบมาตรฐานกลางมาใช้

Newton (2013 : 215 - 235) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลกระทบในการตรวจสอบ คุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร ตั้งแต่ปี 2011 - 2012 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินผลกระทบจากการใช้รูปแบบของการตรวจสอบภายนอก การประเมินคุณภาพการจัดการเรียน การสอน และการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า การใช้ข้อมูลเชิง ปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ที่ได้จากการวัดการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยองค์ภายนอก เช่น รายงานการตรวจสอบและประเมินผลของ Scottish Higher Education Funding Council (HEQC) และการตรวจสอบและประเมินภายในโดยคณะกรรมการตามการรับรู้และ ประสบการณ์ ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพและวิธีการที่ใช้ ในการตรวจสอบและประเมินชี้ให้เห็นว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ และประเมินทั้งโดยภายในและภายนอกการตรวจสอบและประเมินสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เป็นเรื่อง ที่สามารถทำได้ 2) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับบุคลากรมีขอบเขตที่กว้าง ดังนั้นจึงไม่สามารถแยกส่วน ของการปรับปรุงให้เป็นอิสระออกจากระบบการประกันคุณภาพได้ 3) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับ นักศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นผลผลิต ของสถาบัน และ 4) ควรจะมีการเพิ่มหรือขยายการดำเนินงานด้านการประกันออกไปอย่างกว้างขวาง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น

Rudd & Davies (2013) ทำการวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 2011-2012 เรื่องการประเมินงาน ประเมินตนเองของโรงเรียน หรือ evaluating school self-evaluation จุดมุ่งหมายนโยบายที่เน้น กิจกรรมการประเมินตนเอง ตรวจสอบว่าอะไรคือประโยชน์หรือจุดแข็งของการประเมินตนเองของ สถานศึกษา และอะไรคือสิ่งที่ทบทวนแก้ไข การประเมินตนเองของสถานศึกษามีการปฏิบัติเป็น วัฒนธรรมหรือไม่อย่างไร วิถีวิทยาที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย การทบทวนเอกสารที่สำคัญ (review of key documents) และรายงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเองของสถานศึกษา การทบทวนตนเอง

(self-review) การตรวจเยี่ยมสถานศึกษาการศึกษาวิจัยโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับ คณะกรรมการประเมินของ LEA (Local Education Authority) ทีมบริหารจัดการระดับอาวุโส และ คณะครูในสถานศึกษาที่อยู่ในกระบวนการประเมินของสถานศึกษา ประโยชน์ของการประเมินตนเองของ สถานศึกษาตามมุมมองของ LEA และสถานศึกษา

Bugg (2013) ศึกษาวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และการวางแผนพัฒนา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในมลรัฐอิลลินอยส์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบ ประสิทธิภาพของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ ในโครงการประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนาแผน ที่ใช้เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐ การศึกษาครั้งนี้ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตที่โรงเรียนสองแห่งใช้การประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือ ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า 1) ก่อนที่จะมีการนำการประกันคุณภาพ และแผนพัฒนามาใช้ในโรงเรียนทั้งสองแห่ง ยังไม่ได้ใช้ระเบียบ โครงสร้างในการปรับปรุงโรงเรียน 2) โรงเรียนในชนบทสามารถใช้กระบวนการประกันคุณภาพเพื่อเป็นการกระตุ้นการพัฒนาโครงสร้าง การจัดระเบียบของโรงเรียนในขณะที่โรงเรียนในเมืองไม่สามารถทำตามกระบวนการได้สำเร็จ 3) การประกันคุณภาพมีผลดีต่อแผนการสอนในโรงเรียนทั้งสองแห่ง 4) ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพจะ ประสบความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุง แต่ยังเป็นการถกเถียงว่าสิ่งแวดล้อมบางประการอาจทำ ให้โรงเรียนไม่สามารถค้นหาปัญหาที่แท้จริงได้ 5) โครงร่างของการประกันคุณภาพสามารถช่วยโรงเรียน ในการพัฒนาวัฒนธรรม การปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอย่างไรก็ตามการขาดตัวแปรบางตัว เช่น ภาวะ ผู้นำทรัพยากรทางการเงิน ทำให้กระบวนการไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

#### ระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และกลุ่มยุโรป

การประกันคุณภาพการศึกษานำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของทุกภูมิภาค ซึ่งแต่ละภูมิภาค แต่ละประเทศมีจุดเหมือนและจุดต่างแตกต่างกันออกไป เพื่อให้สามารถแข่งขันพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาได้และพัฒนาให้สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับข่ายงานในภูมิภาค และในยุโรปสมศ. ได้มอบหมายให้ รศ. ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบระบบ ประกันคุณภาพระหว่างประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และกลุ่มทวีปยุโรป เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของไทยต่อไป QA NEWS จึงขอเสนอข้อสรุป บางส่วนมานำเสนอ ระบบประกันคุณภาพภายใน ระบบประกันคุณภาพภายในถือเป็นเรื่องใหม่ของประเทศ และทุกภูมิภาควัฒนธรรมในการประกันคุณภาพได้รับการผลักดัน และกระตุ้นจากรัฐเป็นส่วน ใหญ่ รวมทั้งอิทธิพลจากการประกันคุณภาพภายนอก ส่งผลให้มีการปฏิบัติเพียงบางหัวข้อบางจุด บางประเด็นที่แต่ละสถาบันมุ่งเน้นจะพัฒนาไม่ใช้ดำเนินการในภาพรวมของสถาบัน เช่น ในภูมิภาคยุโรป ดำเนินการเฉพาะการปรับปรุงการรับรองหลักสูตร (Programme Accreditation) แต่ยังไม่มีการ ดำเนินการในระดับการรับรองสถาบัน (Institute Accreditation) อย่างไรก็ตามผลจากการประเมิน



ภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญ และตื่นตัวกับการดำเนินการประกันคุณภาพ การศึกษา เป็นเหตุให้ภาครัฐ หรือหน่วยงานราชการ ต้องประกาศเป็นกฎหมายหรือข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปอย่างทั่วถึง และเสมอภาคในทุก ๆ มหาวิทยาลัย เช่นประเทศไทย มีการกำหนดเป็นนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาใน พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข พ.ศ.2545

ประเทศญี่ปุ่น ประกาศให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2547 เป็นต้น ระบบประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพภายนอกของทั้ง 3 ภูมิภาค ดำเนินการมาได้ ระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่สถาบัน การศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินเพียงระดับหลักสูตร (Program me Accreditation) เท่านั้น ยังไม่มีการดำเนินการในระดับสถาบัน (Institute Accreditation) เว้นแต่ มหาวิทยาลัยในยุโรป

สหรัฐอเมริกา บางแห่งเท่านั้นที่มีการประเมินในระดับสถาบัน แต่ยังไม่ครบ องค์ประกอบอย่างแท้จริง เช่น ภูมิภาคยุโรป มีการพัฒนา European Quality Award เพื่อเป็น แรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดำเนินการประกันคุณภาพ ขณะที่สหรัฐอเมริกา มีการพัฒนามาตรฐาน การประเมินภายนอกมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award :2002 กลไกการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพ รัฐบาลของทั้ง 3 ภูมิภาค มีส่วนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากลไกต่าง ๆ ผ่านการ จัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร

ประเทศอังกฤษ อังกฤษเป็นประเทศที่ให้เสรีภาพในการบริหารจัดการแก่สถานศึกษา ที่สามารถจะจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และกำหนดให้สถานศึกษา มีความรับผิดชอบและการประกันคุณภาพการศึกษาของตน สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการประเมิน คุณภาพการศึกษาของตน โดยมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เรียกว่า “School Governors” ร่วมดำเนินการ และมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภายใต้การดูแลขององค์กรการศึกษาท้องถิ่น (Local Education Authorities : LEAs) (กมล สุตประเสริฐ)155 โดยให้มีการดำเนินการที่โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ภายใต้ธรรมนูญสถานศึกษา ซึ่งเป็นแผนการ ดำเนินงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันทุกฝ่าย การดำเนินการเช่นนี้ สถานศึกษาจึงมีเสรีภาพในการบริหาร จัดการมากขึ้น และสามารถดำเนินการตรวจสอบประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาของตนได้ โดยให้มี การดำเนินงานเป็นการภายในอย่างสม่ำเสมอและจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษาเสนอต่อ กรรมการบริหารสถานศึกษา/กรรมการสถานศึกษา และองค์กรการศึกษาท้องถิ่น (LEA) ภายในกรอบ ของนโยบาย การรายงานผลนี้เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต่ออำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องงบประมาณแผ่นดินซึ่งได้มาจากภาษีของประชาชน

นอกจากการใช้เกณฑ์มาตรฐาน ประเทศอังกฤษยังเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และการกำกับดูแลจากหน่วยงานภายนอก ดังที่ Kells (2012 : 67) ได้กล่าวถึงกระบวนการประกันคุณภาพที่เป็นความร่วมมือของ External Peer Review และ Internal Self-Assessment ในกิจกรรม 5 ชั้น คือ

1. การกำหนดความต้องการ การวางแผน และการกระทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
2. การประเมินความเหมาะสม เพียงพอของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และการลงมือปฏิบัติ
3. การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
4. การรับประกันว่ากลไกการกำกับดูแลภายในมีอยู่จริง และยังใช้ปฏิบัติ
5. การรายงานต่อสาธารณะ รัฐบาล และผู้รับบริการ

กิจกรรมทั้ง 5 ชั้นนี้ เป็นกิจกรรมของการประกันคุณภาพ 3 ระดับคือ

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) กิจกรรมชั้นที่ 1 - 3
2. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) กิจกรรมชั้นที่ 3 - 4
3. การรับรองคุณภาพ (Quality Assurance) กิจกรรมชั้นที่ 4 - 5

เกษม วัฒนชัย ได้เสนอกระบวนการประกันคุณภาพของประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ 3 ชั้นตอนคือ

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นความรับผิดชอบของแต่ละสถาบันในการวางกลไกต่าง ๆ เพื่อควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน
2. การตรวจสอบกลไกควบคุมคุณภาพ (Quality Audit) เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานกลางอุดมศึกษา ที่เรียกว่า Higher Education Quality Council (HEQC) ซึ่งเน้นการตรวจสอบในระดับสถาบันเกี่ยวกับกลไกควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม และเน้นการตัดสินเกี่ยวกับรูปแบบ (Formative judgment) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ คือ การรวบรวมข้อมูลหรือเอกสาร การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบที่มีความเป็นกลางและมีความรอบรู้ การตรวจเยี่ยมสถาบัน เป็นการให้ผู้ตรวจสอบได้พบกับผู้บริหารโรงเรียน อาจารย์บุคลากร และนักศึกษา การเขียนรายงานความเห็น ซึ่งต้องกระทำให้เสร็จสิ้นภายในวันสุดท้ายของการตรวจเยี่ยม การเผยแพร่รายงานเป็น Public report ซึ่งเป็นการประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะทั่วไปโดยไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างสถาบัน โดยเน้นให้มหาวิทยาลัยต้นตัวและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การประเมินคุณภาพของการเรียนการสอน (Quality Assessment) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานจัดสรรงบประมาณอุดมศึกษาคือ Higher Education Funding Council (HEFC) และเป็นการประเมินในระดับสาขาวิชา โดยเน้นที่ประสิทธิภาพการเรียนการสอน เน้นการตัดสินที่เนื้อหาสาระ (Summative Judgment) โดยมี 5 กิจกรรมย่อย คือ การรวบรวมข้อมูลหรือเอกสารที่เป็นรายงานการ

ประเมินตนเอง หน่วยงานกลางพิจารณารายงาน 1. อาจประเมินให้อยู่ในระดับ "พอใจ" โดยไม่ต้องตรวจเยี่ยม 2. ไปตรวจเยี่ยมกรณียังไม่เป็นที่พอใจ (Claim for excellence หรือ Quality at risk) ) แต่งตั้งผู้ประเมิน (กรณีต้องไปตรวจเยี่ยม) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 3-4 คนและผู้รายงาน 1 คน การตรวจเยี่ยม ใช้เวลาประมาณ 3 - 4 โดยมีกิจกรรมการประชุมการสัมภาษณ์และการสังเกตการสอน สรุประดับคะแนนและเขียนรายงาน การพิมพ์เผยแพร่ เป็น Public report

#### ประเทศนิวซีแลนด์

การจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ขึ้นชื่อว่ามีกาประเทศนิวซีแลนด์การจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ขึ้นชื่อว่ามี การดำเนินงานประกันคุณภาพที่มีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับของประเทศอื่น ๆ เป็นเพราะว่าประเทศนิวซีแลนด์ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผล ในลักษณะที่เป็น การตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกัน โดยมีระบบการติดตามประเมินผลเพื่อมุ่งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพใน การติดตามประเมินผลภายใน กระทรวงศึกษาธิการมีการประเมินผลแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวงและระดับสถานศึกษา

ระดับกระทรวง มีสำนักงานประเมินและตรวจสอบภายในกระทรวงทำหน้าที่ทบทวน ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับกระทรวง ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและสำนักพัฒนานโยบายสู่การปฏิบัติคอยกำกับดูแลธรรมาณูของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

ระดับสถานศึกษา เป็นการติดตามประเมินผล โดยบุคคล/คณะบุคคล 5 กลุ่ม ได้แก่ กรรมการบริหารสถานศึกษา อาจารย์ครู นักเรียน/นักศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อดูว่ามีการดำเนินการ เป็นไปตามเป้าหมายหลักสูตร ธรรมณูสถานศึกษาหรือไม่

#### การประกันคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง

ฮ่องกงดำเนินการปฏิรูปการศึกษาและส่งคณะกรรมการการศึกษาไปดูงานการปฏิรูป การศึกษาจากหลายประเทศเพื่อนำมาขยายระดับคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง การประกันคุณภาพ การศึกษาก็เป็นภารกิจด้านหนึ่งที่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังในฮ่องกง กรอบแนวคิดการประกันคุณภาพ ของฮ่องกง มีดังนี้

1. เป้าหมายการศึกษาของสถานศึกษา (The Statement of Aims) เป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดดัชนีวัดการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) จัดทำเป็นเครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
3. กระบวนการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Processes) ประกอบด้วย การประเมินตนเอง และการตรวจสอบคุณภาพ
4. การประกันคุณภาพการศึกษาจะต้องมีความสมดุลระหว่างการให้การสนับสนุนจาก ส่วนรวม และแรงกดดันจากการกำกับติดตาม

5. เป้าหมายการศึกษาของสถานศึกษาจะสำเร็จได้โดยผ่านการปรับปรุงและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

### กระบวนการประกันคุณภาพของฮ่องกง กำหนดไว้ 3 ระดับ

#### 1. ระดับสถานศึกษา (School Level)

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาแต่ละแห่งจะกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา และจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษาและความต้องการของนักเรียน ซึ่งแผนพัฒนานี้ต้องมีความสอดคล้องกับดัชนีชี้การปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติและการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อดูความก้าวหน้าของงานและประเมินการปฏิบัติงานระหว่างปีการศึกษา

ขั้นที่ 3 การประเมินตนเอง สถานศึกษาทำการประเมินตนเองและสรุปภาพรวมของการประเมินตนเองทั้งหมด และจัดทำรายงานประจำปีเพื่อแจ้งแก่ผู้ปกครอง

ขั้นที่ 4 การวางแผน เป้าหมายระยะยาว และจุดมุ่งหมายแต่ละปี สถานศึกษานำข้อมูลจากการประเมินผลและจากปัจจัยอื่น ๆ มาทบทวนปรับแก้ไขเป้าหมายระยะยาว และจัดทำจุดมุ่งหมายแต่ละปี

#### 2. ระดับพื้นที่ (Territory Level) มีรายละเอียดของการดำเนินงานในระดับพื้นที่ดังนี้

วิธีการ เป็นการตรวจสอบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Inspection) โดยทำการตรวจสอบภาพรวมของสถานศึกษา ซึ่งใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลและทัศนะ จากบุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยจัดทำเครื่องมือประเมินในการประเมินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หลังจากการตรวจสอบจะเขียนเป็นรายงานเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของข้อค้นพบในการตรวจสอบ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ผู้ตรวจสอบ เป็นทีมตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการที่มีประสบการณ์ชั้นแนวหน้า และผู้ตรวจสอบทั่วไปลักษณะการตรวจสอบมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบเต็มรูป (full inspection) เป็นการตรวจสอบในทุกกลุ่มวิชาและทุกกลุ่มงาน และการตรวจสอบเน้นเฉพาะบางด้าน (focus inspection) จะตรวจสอบเฉพาะกลุ่มวิชาหรืองานตามความต้องการของสถานศึกษา

3. ระดับสากล (International Level) การดำเนินการในระดับนี้เพื่อสร้างความมั่นใจต่อคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ นักการศึกษาจากทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะได้รับเชิญมาให้คำแนะนำเกี่ยวกับกลไกการตรวจสอบการประกันคุณภาพ และทบทวนการประกันคุณภาพโดยภาพรวม โดยมีดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหารจัดการและองค์การ 2. ด้านการสอน

และการเรียนรู้ 3.ด้านการสนับสนุนนักเรียน และคุณธรรมจริยธรรม และ 4. ด้านมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์

### การประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษาของรัฐควีนสแลนด์ประเทศออสเตรเลีย

ออสเตรเลียเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา และได้มีการปฏิรูปการศึกษาของประเทศใหม่ทั้งระบบ เมื่อปี ค.ศ.1987 โดยเน้นให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาทั้งในเรื่องหลักสูตร บุคลากร ทรัพยากร และมาตรฐานการตรวจสอบ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่น ขณะเดียวกันก็จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารงานตั้งแต่ส่วนกลางลงมาจนถึงสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท อย่างไรก็ตาม ระบบและวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาในแต่ละระดับและแต่ละรัฐ แม้จะมีเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มีรายละเอียดบางประการที่แตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละรัฐ ในที่นี้จึงขอนำเสนอการประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐควีนสแลนด์เป็นตัวอย่งกิจกรรมเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในรัฐควีนสแลนด์ กำหนดไว้ดังนี้

1. การวางแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งมีจุดเน้นที่จะปรับปรุงผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญโดยพิจารณาแผนยุทธศาสตร์การศึกษาของรัฐควีนสแลนด์ เป็นทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับสถานศึกษา ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความเชื่อ รวมทั้งเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งต้องมีรายละเอียดของการทำงานและงบประมาณ

2. การกำกับติดตามการดำเนินการตามแผนงานภายในสถานศึกษาเพื่อดูว่าสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่กำหนด หรือได้พัฒนาในเรื่องที่มีความจำเป็นหรือไม่

3. การทบทวนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและประเมินผลรวม ตามแผนพัฒนาการศึกษาทุก ๆ 3 ปีคณะกรรมการประเมินประกอบด้วย ครูใหญ่ ครู/ผู้ร่วมงานผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่จากกระทรวงศึกษาธิการ มีการรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศมาวิเคราะห์และตีความพร้อมทั้งจัดทำเป็นรายงาน ซึ่งมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. การประเมินผลการเรียนของนักเรียน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการทบทวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการทุกปี และมีการประเมินผลรวมทุก ๆ 3 ปี

5. การทบทวนนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบของกระทรวง ซึ่งครอบคลุมถึงการประกันคุณภาพ การพัฒนานโยบาย การเฝ้าระวัง และการทบทวนภายในอย่างเป็นระบบของกระทรวง

6. การทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ของฝ่ายอำนวยการการศึกษาระดับสถานศึกษา(Directorate of School Education = DSE) เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม

มาตรฐานของรัฐอย่างเป็นทางการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่นระบบการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่น เป็นระบบหนึ่งที่เน้นบทบาทของหน่วยงานกลางของรัฐค่อนข้างมาก โดยมุ่งให้การกำกับดูแลมาตรฐานการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีนี้หน่วยงานกลาง ได้แก่ กระทรวงการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (Ministry of Education Science and Culture - MONBUSHO) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และติดตามดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนด โดโนโครงสร้างการบริหารการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นแล้ว กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เป็นองค์กรบริหารสูงสุดที่กำกับดูแลการดำเนินการจัดการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการติดตามการจัดการศึกษาในระดับจังหวัดและเมืองต่าง ๆ ด้วยตั้งนั้นองค์กรบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จึงมีหน้าที่ติดตาม กำกับ ดูแลสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของตนให้ได้มาตรฐาน ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และมีหน้าที่รายงานผลการจัดการศึกษาเป็นระยะ ๆ นอกจากนี้ยังมีองค์กรอิสระ เพื่อทำหน้าที่ด้านมาตรฐานการศึกษาคู่ขนานไปกับกระทรวงศึกษาธิการด้วย ได้แก่ สมาคมรับรองวิทยฐานะมหาวิทยาลัยญี่ปุ่น ( Japanese University Accreditation) ซึ่งให้การรับรองวิทยฐานะแก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตามความสมัครใจไม่บังคับเหมือนกลไกของกระทรวงศึกษาธิการ แต่เป็นองค์กรกลางที่ช่วยประสานให้เกิดการประเมินและประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นในระบบอุดมศึกษาของญี่ปุ่น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าสถานศึกษามีหน้าที่หลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ เพื่อออกไปรับใช้สังคม การนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่มาใช้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ กล่าวคือมีระบบการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำมาซึ่งความเป็นมาตรฐานทางการศึกษาในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล การประกันคุณภาพการศึกษานั้น สถาบันการศึกษาทุกระดับไม่ว่าจะเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานอาชีวศึกษา และอุดมศึกษาไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นข้อกำหนดเป็นกฎหมายหรือเป็นกติกาสังคมกำหนดขึ้น ในประเทศไทยถึงแม้จะมีการประกันคุณภาพมาช้านานแต่ต้องยอมรับกันว่าในเรื่องของการดำเนินงานการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ยังมีบุคลากรในแวดวงการศึกษาอีกมากมายที่ยังไม่เข้าใจ และขาดความชัดเจนในระบบของงานประกันคุณภาพการศึกษา เหตุผลของความไม่เข้าใจไม่รู้จริง นี้เองที่ส่งผลให้ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพมีความวิตกกังวลว่า ถ้าได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกแล้ว จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และผู้รับผิดชอบเอง ดังนั้นการบริหารจัดการการประกันคุณภาพสถานศึกษาสำหรับอนาคตจะเป็นกรอบแนวทางเลือกอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ในบทบาทและภาระงานที่ต้องดำเนินต่อไปในการพัฒนารูปแบบการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้นจะต้องศึกษารูปแบบและการ

พัฒนารูปแบบให้เข้าใจอย่างแท้จริง ต้องศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสร้างรูปแบบ การทดลองใช้ การประเมินรูปแบบ และการนำเสนอเพื่อยืนยันการมีคุณภาพของรูปแบบ

### สรุปแนวคิดในการวิจัย

1. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรได้ศึกษาหลักการ กระบวนการวิธีการและรูปแบบการพัฒนาบุคคลจากหลายแนวคิด คือ ยงยุทธ เกษสาคร (2547) จักร อินทจักรและเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548) Poole. (2000) Werner & Desimone. (2006) Guskey. (2000) Revans. (1979) และMarquardt. (1999)

2. สรุปแนวคิดและองค์ประกอบหลักเกี่ยวกับการบริหารเชิงบูรณาการ ได้ศึกษาแนวคิดของ ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2547) . เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546) ชีระ รุญเจริญ. (2550) Kemmerer. (1994) Dubrin. (1998) และ Kast & Rosecnzweig. (1972) กกับการบริหารเชิงบูรณาการ ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Robbins. (2003) สุดสวาท ประไพเพชร. (2551) และDaniel R.Denison. (1990)

3. สรุปประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) และกฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

4. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ได้ศึกษาแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้ดังนี้

#### สรุปแนวคิดการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงาน (Action Learning)

##### หลักการ

1. คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุด
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงาน และทัศนคติให้เอื้อต่อประสิทธิภาพของการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบัน ต้องใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการที่เป็นองค์รวม และการพัฒนาเชิงบูรณาการ

### องค์ประกอบ

1. สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม
2. ผู้ชี้แนะ
3. ปัญหา
4. โครงการ
5. การติดตามตรวจสอบและประเมินผล

### กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. การวางแผน (Planning)
  - กำหนดประเด็นปัญหา
  - ค้นหาคำตอบ
  - กำหนดแนวทางสู่การปฏิบัติ
2. การปฏิบัติจริง (Doing)
3. ตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้า (Checking)
4. ปรับปรุงและต่อยอดสู่วิธีที่ดีที่สุด (Action)

### สรุปแนวความคิดการบริหารเชิงบูรณาการ

#### หลักการ

การบริหารเชิงบูรณาการเป็นการรวมศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นสหวิทยาการนำสู่การปฏิบัติบริหารอย่างมีระบบ เป็นการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ส่งเสริมและ พัฒนาความคิดแบบองค์รวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย

### องค์ประกอบ

1. การกระจายอำนาจ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การบริหารเชิงระบบ
4. การทำงานเป็นทีม

### สรุปแนวความคิดการประกันคุณภาพการศึกษา

#### หลักการ

1. หลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
3. หลักการเสริมสร้างพลังโดยสร้างความรู้ ทักษะและความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อสร้างโอกาสให้มีส่วนร่วม



4. หลักการสร้างความสำเร็จให้รับผิดชอบ
5. หลักการสร้างคุณภาพการดำเนินงานทุกขั้นตอน
6. หลักการติดตามตรวจสอบ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
7. หลักการรายงานสู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง

#### องค์ประกอบ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา
3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
4. ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายใน ตามมาตรฐานการศึกษา
7. จัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในประจำปี
8. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

1. การควบคุมคุณภาพภายใน
2. การตรวจสอบคุณภาพ
3. การประเมินคุณภาพ
4. การทำงานเป็นทีม

#### สรุปแนวคิดการนิเทศการศึกษา

##### หลักการ

การนิเทศการศึกษา เป็นกิจกรรมความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนางานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้รับบริการพึงพอใจ

1. นิเทศตรงประเด็น เต็มศักยภาพ และเต็มพื้นที่อย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง
2. การทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วม ทำให้เกิดพลัง พัฒนาศักยภาพผู้นิเทศระหว่าง

ปฏิบัติงาน

3. การนิเทศแบบบูรณาการ เป็นการหลอมรวมศาสตร์ส่งผลให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

##### รูปแบบการนิเทศการศึกษา มีหลายรูปแบบ เช่น

1. การนิเทศแบบชี้แนะ และสะท้อน (Coaching)
2. การนิเทศแบบพี่เลี้ยง และผู้สนับสนุน (Mentoring and Supporting)
3. การนิเทศบนพื้นฐานการวิจัย (Research Based Supervision)

4. การนิเทศเต็มพิกัด ผู้นิเทศสามารถเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์  
และความต้องการของผู้รับการนิเทศ

### สรุปแนวความคิดการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

#### แนวคิด

ทำงาน (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ/แผนงาน  
พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

#### หลักการ

1. หลักการมุ่งผลการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic)
2. หลักการติดตามตรวจสอบ เป็นทีมและมีเครือข่ายทุกระดับ
3. หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) คือ หลักนิติธรรม

หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

### สรุปแนวความคิดประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### แนวคิด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่ต้องดำเนินการเป็น  
กระบวนการเพื่อประเมินค่าของบุคคลทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อ  
ประโยชน์ในการพัฒนาระบบงาน พัฒนาคคน สู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายอย่างมี  
ประสิทธิภาพ

#### หลักการ

1. หลักการบูรณาการ การนิเทศติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภาระ  
งานที่มีความเชื่อมโยง ต่อเนื่องกันในการปฏิบัติบริหารงานทุกประเภท การบูรณาการแผนงานโครงการ  
และกิจกรรม การประเมินผลแบบบูรณาการ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดงานมีประสิทธิภาพไม่  
เกิดผลกระทบต่อ สถานศึกษามากนัก

2. หลักการมุ่งผลการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic)

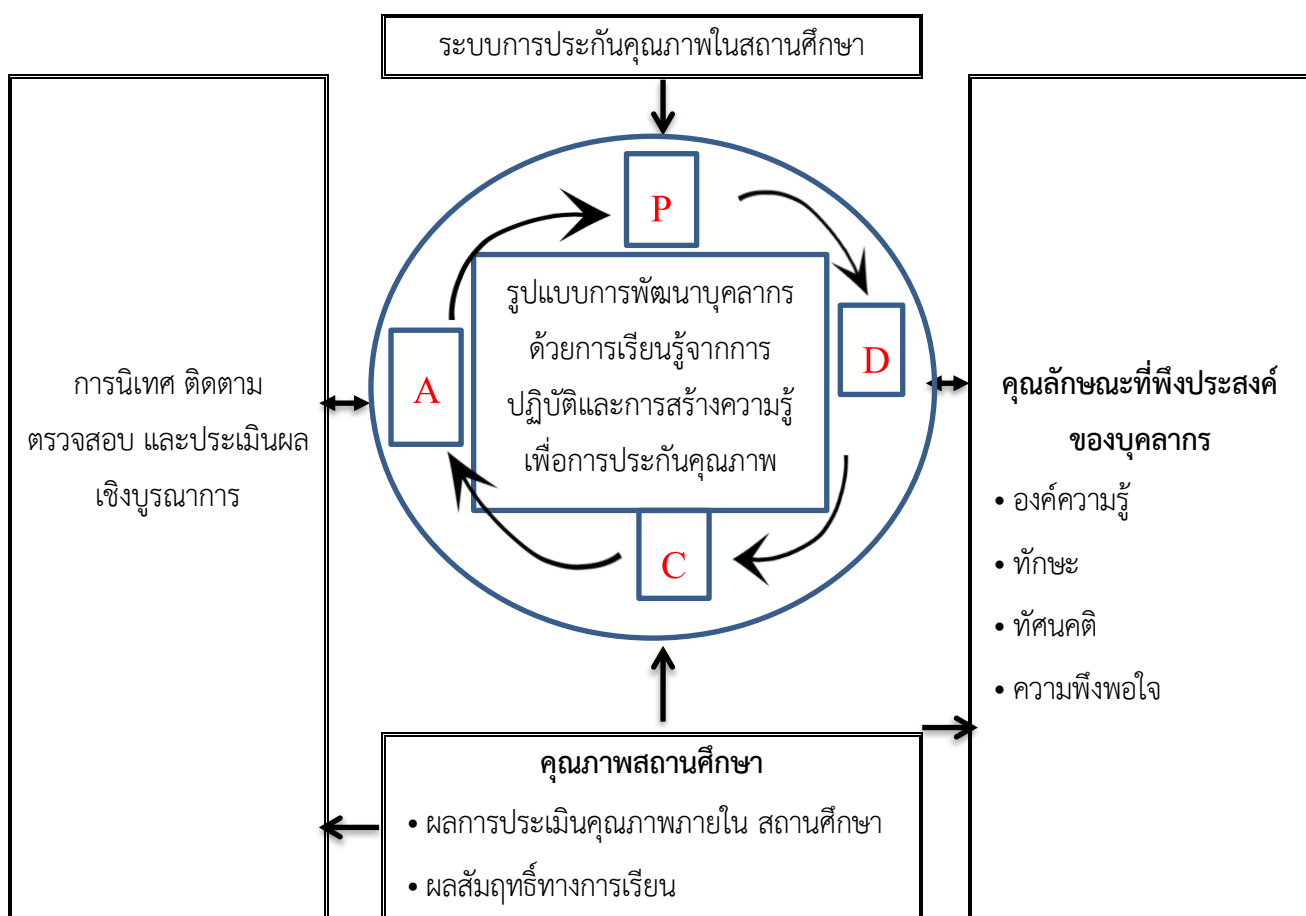
3. หลักการประเมินผลเป็นทีมและมีเครือข่ายทุกระดับ

4. หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) คือ หลักนิติธรรม

หลักคุณภาพ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู และประยุกต์แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) P-D-C-A บุคลากร นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ภายในสถานศึกษา โดยสามารถนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลเชิงบูรณาการได้อย่างเบ็ดเสร็จ ในตัวเอง และสามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 9

สรุปแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา



ภาพที่ 9 สรุปแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ดังนี้

**ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู โดยพัฒนาเป็นรูปแบบ บันได 10 ขั้น (10 steps Models) ดังนี้**

**บันไดขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม (Preparation stage)** การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเรื่องระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยศึกษาหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้วิธีการทำความเข้าใจข้อตกลงกำหนดกฎการแบ่งงานแล้วจัดกลุ่ม/เซทมีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 เริ่มด้วยการศึกษาหลักการความรู้เรื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสร้างความรู้ และเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.2 ให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการจัดการความรู้ (KM) การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานเชิงบูรณาการ การทำงานเป็นทีม เทคนิคการฟังและการสะท้อนคิดของกลุ่ม
- 1.3 บุคลากรทำแบบประเมินค่านิยมสร้างความรู้จากการปฏิบัติงานและกิจกรรมสร้างค่านิยมการสร้างความรู้
- 1.4 จัดตั้งกลุ่มร่วมเรียนรู้ที่มีสมาชิก 8-12 คน มอบหมายงานหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ผู้อำนวยการความสะอาด ประธานกลุ่ม เกรียงไกร ปฏิคม สมาชิกกลุ่ม ผู้จับเวลา รวมทั้งผู้จัดบันทึกการประชุม โดยใช้สมาชิกหมุนเวียนเขียนวนในการทำหน้าที่บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม
- 1.5 กำหนดกระบวนการการพบปะ หรือประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปแก้ไขปัญหา

**บันไดขั้นที่ 2 กำหนดประเด็นปัญหา (Hypothesis Formulation)** กำหนดประเด็นปัญหาที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยแยกกลุ่มบุคลากรตามบทบาทหน้าที่จำนวน 12 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ 1 กลุ่ม กลุ่มหัวหน้าฝ่ายและครูรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ 1 กลุ่ม กลุ่มหัวหน้าระดับชั้น 1 กลุ่ม กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระฯ 1 กลุ่ม และกลุ่มครู บุคลากรทางการศึกษา 8 กลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 นำประเด็นปัญหาหรือข้อคำถามเข้าสู่กลุ่มสมาชิกเล่าประสบการณ์ของตนเอง
- 2.2 นิยามซ้ำปัญหาเน้นปัญหาที่แก้ได้ผล ด้วยกระบวนการกลุ่มไม่ใช่ปัญหาที่มีคำตอบหรือมีทางออกทางเดียว
- 2.3 ใช้กระบวนการเสวนาพูดคุยกันในกลุ่มเป็นการถามตอบกันเรียนรู้จากกันและกัน
- 2.4 การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของกลุ่ม การปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลง

2.5 กำหนดวิธีการบันทึก การจัดเก็บบันทึก การเก็บข้อมูล การรวบรวมเอกสารข้อมูล เพื่อจัดทำผลงานและการนำไปเผยแพร่

**บันไดขั้นที่ 3 แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นเพื่อคัดเลือกปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ปัญหา (กลุ่มคณะความรู้และประสบการณ์) มีขั้นตอนดังนี้**

3.1 แต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหามาแนะนำเสนอ เพื่อแบ่งปันความรู้ให้แต่ละกลุ่ม ถาม ตอบ ฟัง แล้วสะท้อนความคิด พร้อมกับหาความรู้มาเสริม

3.2 มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก โดยผู้อำนวยการความสะดวกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม จัดให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์

3.3 ตั้งคำถามฟังสะท้อนความคิด การถามสะท้อนความคิดก่อเกิดญาณเกิดตาใน (ปัญญาญาณ) เกิดความคิดใหม่ เกิดความเข้าใจใหม่ เห็นแนวทางนำไปปฏิบัติ

3.4 สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันหาสาเหตุของปัญหาและประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อสามารถแก้ปัญหาได้แล้วเสร็จ

3.5 สมาชิกภายในกลุ่มอภิปรายเสนอแนะรับฟังข้อเสนอแนะของสมาชิก เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ประสบการณ์และความรู้เดิม

**บันไดขั้นที่ 4 สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge) บุคลากรสร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ มีขั้นตอนดังนี้**

4.1 สมาชิกภายในกลุ่มค้นคว้าหาความรู้เรื่องการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาเพิ่มเติม เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่ดี

4.2 สมาชิกภายในกลุ่มทุกคนกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าเพิ่มเติม

4.3 สมาชิกภายในกลุ่มระดมความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหา

4.4 สมาชิกภายในกลุ่มทุกกลุ่มเสนอแนวทางแก้ปัญหาและปรับปรุงพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาของทุกกลุ่ม

4.5 สมาชิกภายในกลุ่มสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันตามแบบสังเกตพฤติกรรม

**บันไดขั้นที่ 5 สร้างผลงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบ (How to) บุคลากรสร้าง ผลงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบ (How to) หรือนวัตกรรมที่จะแก้ปัญหาระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้**

5.1 บุคลากรทำหน้าที่นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดมความคิดเห็นเป็นแนวทางแก้ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเชิงบูรณาการ

5.2 นำเสนอโครงการให้ผู้เชี่ยวชาญ

5.3 บุคลากรดำเนินการปฏิบัติบริหารการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

5.4 สมาชิกภายในกลุ่มสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันตามแบบสังเกตพฤติกรรม หลังจากดำเนินการในขั้นตอนที่ 5 บุคลากรสามารถรวบรวมองค์ความรู้และสร้างความรู้ เอกสาร ชุมทรัพย์ เรื่อง 10 วิธีปฏิบัติ: การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยวิธีปฏิบัติ ดังนี้

วิธีปฏิบัติที่ 1: การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 2: การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 3: การสร้างเครือข่ายและจัดระบบการเรียนรู้ระดับห้องเรียน

วิธีปฏิบัติที่ 4: การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ

วิธีปฏิบัติที่ 5: การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ

วิธีปฏิบัติที่ 6: การนิเทศภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 7: การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 8: การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 9: การรายงานการประเมินคุณภาพประจำปีของสถานศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ 10: การพัฒนาคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 6 ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Appleton) บุคลากรเสนอผลงานร่วมกัน ให้คำแนะนำและปรับปรุงงาน มีขั้นตอนดังนี้**

6.1 บุคลากรเสนอผลการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระบบการประกันคุณภาพการศึกษารายกลุ่ม 6 กลุ่ม

6.2 บุคลากรให้ข้อเสนอแนะจากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

6.3 สมาชิกภายในกลุ่มสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันตามแบบสังเกตพฤติกรรม

**บันไดขั้นที่ 7 ส่งเสริมเติมความรู้ (Promote)** บุคลากรนำผลงานที่เป็นนวัตกรรมไปปฏิบัติ  
ในสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

- 7.1 บุคลากรนำผลงานไปปฏิบัติในสถานศึกษา
- 7.2 สมาชิกภายในกลุ่มทุกกลุ่มร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงผลงาน
- 7.3 สมาชิกภายในกลุ่มทุกกลุ่มร่วมกันปรับปรุงผลงานสมบูรณ์และจัดทำเอกสาร  
ชุมชนทรัพยากรความรู้ สมาชิกภายในกลุ่มสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันตามแบบสังเกตพฤติกรรม

**บันไดขั้นที่ 8 ประเมินผลงานและสรุปผล (Evaluate)** บุคลากรและกรรมการ  
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานและผู้วิจัยสรุปผลงานมีขั้นตอนดังนี้

- 8.1 บุคลากรและกรรมการผู้เชี่ยวชาญประเมินผลงานการนิเทศติดตามตรวจสอบ  
และประเมินผลระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 8.2 ผู้วิจัยสรุปผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร

**บันไดขั้นที่ 9 ประเมินค่านิยม (Value)** ผู้วิจัยและบุคลากรประเมินค่านิยมรูปแบบพัฒนา  
คนด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและสร้างความรู้ โดยผู้วิจัยดำเนินการให้บุคลากรทุกคนทำแบบ  
ประเมินค่านิยมการสร้างผลงาน (posttest) และแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนา  
บุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ มีขั้นตอนดังนี้

- 9.1 สอบถามทัศนคติและความพึงพอใจผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาการ  
เรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างองค์ความรู้
- 9.2 บันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
- 9.3 บันทึกผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน

**บันไดขั้นที่ 10 เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ (Social Service Activity)** มีขั้นตอนดังนี้

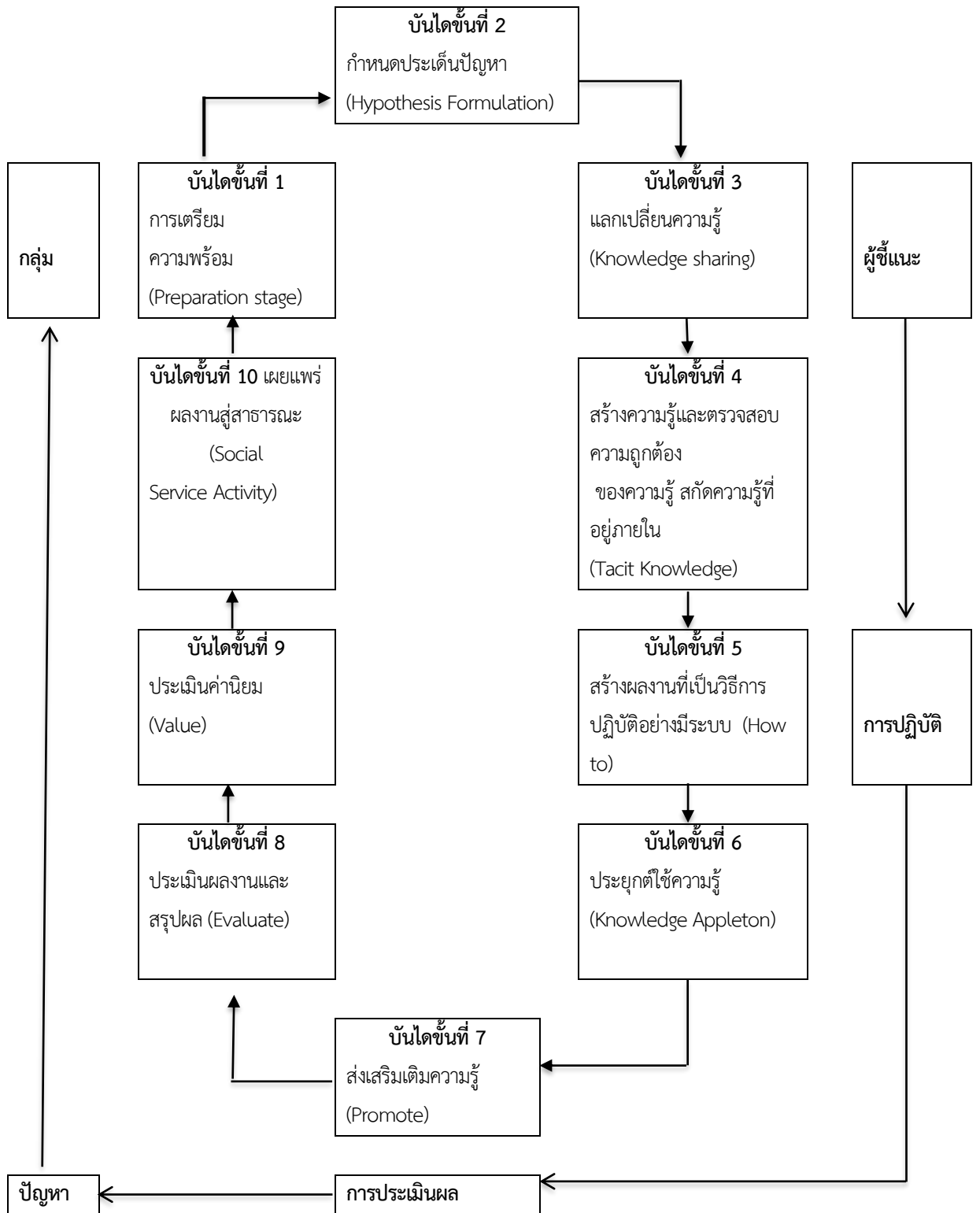
- 10.1 ผู้วิจัยและบุคลากรเผยแพร่ผลงานให้หน่วยงานอื่นทราบทั่วกัน
- 10.2 จัดนิทรรศการแสดงผลงานการศึกษาให้รู้กันในวงกว้าง

ในการใช้คู่มือการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  
และการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร  
จังหวัดหนองบัวลำภู มีขั้นตอนดังนี้

1. ก่อนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรควรศึกษาทำความเข้าใจ ถึงหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรและการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องประเมินตนเองก่อนเริ่มกิจกรรมการพัฒนา
3. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรายละเอียดขั้นตอนและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียน ศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู
4. หลังจากการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้วให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง หลังการพัฒนา ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกับการประเมินก่อนการพัฒนา
5. การพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ตามคู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นหากขาดรายละเอียดหรือข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้เกี่ยวข้องสามารถปรับปรุง พัฒนา หรือเพิ่มเติมข้อมูลสำหรับการพัฒนาบุคลากรได้ตามความเหมาะสม





ภาพที่ 10 สรุปและกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นการเชื่อมโยงและประยุกต์แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) 10 แนวคิดของ 1) Dotlich และ James 2) Rothwell (1999) 3) Marquardt (1999) 4) McGill, and Beaty (2002) 5) Twelfth Manager (2007) 6) สุชาติ รังสีนันท์ (2545) 7) อาชัญญา รัตนอุบล (2547) 8) Atherton, J. S. (2003) 9) Gordon. (1993) และ 10) Gordon. (1993) โดยมี P-D-C-A เพื่อให้บุคคลที่ทำหน้าที่นี้ทดสอบและประเมินผล การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาให้สามารถนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลเชิงบูรณาการ ได้อย่างเบ็ดเสร็จในตัวเอง และสามารถพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีความเข้ม แข็ง ส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพ

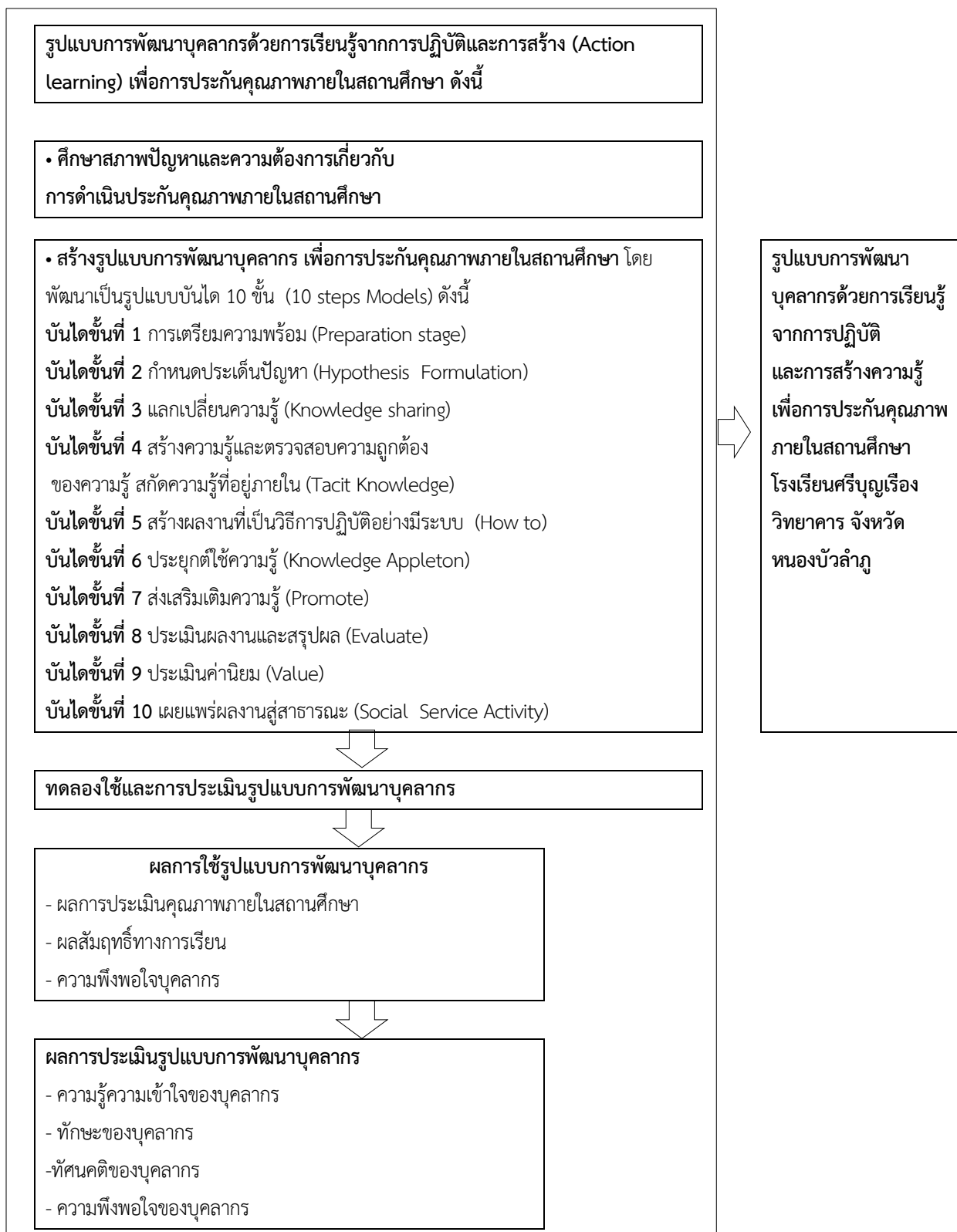
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการประเมินรูปแบบ และผลการใช้รูปแบบ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบ และสังเคราะห์ผลการใช้รูปแบบตามแนวคิดของวรรณี อมตเวทย์. (2551) Henderson. (1984) Crane. (1986) ประยูร บุญประเสริฐ (2523) และเสนาะ ตีเยาว์. (2532)

3. สรุปแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

4. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ได้ศึกษาแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้  
จากการปฏิบัติและการสร้างความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

