

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมและ สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยและคณะได้ทำการศึกษาหลักการทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อประกอบการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ตามสมรรถนะประจำสายงานโดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม
  - 2.3 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. รูปแบบการเรียนรู้
  - 3.1 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพุทธิพิสัย
  - 3.2 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตพิสัย
  - 3.3 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพิสัย
  - 3.4 รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
4. ระเบียบวิธีวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 วิจัยและพัฒนา
  - 4.2 วิจัยเชิงปฏิบัติการ

## 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากการทำวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงขอทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

#### 1.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือ

ความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ Mc Clelland (1973) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performance) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (दनัย เทียนพุด. 2546 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด Competency มาใช้ในบริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทยธนาคาร เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hey Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะหาซื้อได้ ดังนั้น สมรรถนะ Competency จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม (KPIs)แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น (สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์. 2546 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552)

1.1.2 ความหมายของสมรรถนะ มีผู้รู้หลายคนได้นิยามไว้ อาทิ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546) ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาและ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ สอดคล้องกับ Scott B. Parry (2004. อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรม โชติ. 2553) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา และ Mc Clelland (1973) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์การ หรือมองได้ว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

1.1.3 ประเภทของสมรรถนะ มีหลายหน่วยงาน/บุคคลได้จัดประเภทของสมรรถนะไว้ อาทิ

1.1.3.1 ศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ (ปฐมพงศ์ สุภเลิศ. 2552)

1) สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ

2) สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

3) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงาน หรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน

1.1.3.2 อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์กร

2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job - Based) หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียก ขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีขีดความสามารถเหมือนกัน

1.1.3.3 การแบ่งประเภทของสมรรถนะตามความเห็นของ เทียน ทองแก้ว (2550) ได้จำแนกเป็น 5 ประเภทคือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีควาพยายาม

สูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กร

และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ
- 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนดไว้ และ 3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency or Job Competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

1.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ ในเรื่องนี้ Mc Clelland (1973) เห็นว่า องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1.1.4.1 ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

1.1.4.2 ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

1.1.4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

1.1.4.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

1.1.4.5 แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

1.1.5 ระดับสมรรถนะ เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548)

1.1.5.1 Basic Level ชั้นเรียนรู้: การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

1.1.5.2 Doing Level ชั้นปฏิบัติ: การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.1.5.3 Developing Level ชั้นพัฒนา: ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

1.1.5.4 Advanced Level ชั้นก้าวหน้า: การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด

1.1.5.5 Expert Level ชั้นผู้เชี่ยวชาญ: การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.1.6 การสร้างสมรรถนะ ในเรื่องนี้ อนันต์ นามทองตัน (2552) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตั้งพลังแห่งความสามารถหรือนำสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคลหรือตัวผู้บริหารสถานศึกษา ออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องได้รับแรงขับทั้งจากภายในและภายนอก โดยภายนอกเป็นการถูกกำหนดโดยกฎเกณฑ์ต่างๆ และจากผู้ที่มิอำนาจ ส่วนภายในขึ้นอยู่กับตัวเองซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล และคงไม่ใช่เรื่องยากหากท่านยังพอมือ "ไฟ" (Fighter) เหลืออยู่ ซึ่งอนันต์ นามทองตัน มีข้อเสนอดังต่อไปนี้

1.1.6.1 การสำรวจตนเอง (Self-Study) อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน

1.1.6.2 การมองรอบตัว 360 องศา เพื่อให้ตนเอง ตื่นตัว ระวังระวัง (Alert) ในปัญหาและภาระงานที่รับผิดชอบ

1.1.6.3 การนำเสนอสมรรถนะตนเองผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Active) การแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูและนักเรียนในการจัดกิจกรรมอยู่เป็นนิจ

1.1.6.4 การสร้างความรู้สึกรักอยากเทียบเคียงกับต้นแบบที่ตนเองเลือก (Benchmark) ระหว่างความสามารถที่มีกับผลงานที่จะปรากฏในอนาคต

1.1.6.5 สร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก (Positive) จากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร

1.1.6.6 การสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพัน (Commitment) ในวิชาชีพและองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า สมรรถนะมีแนวคิดพื้นฐานจากการพัฒนาบุคลากรโดยยึดสมรรถนะ เริ่มต้นจากวงการศึกษา จิตวิทยา และขยายสู่หน่วยงานราชการ สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะในการบริหารจัดการ และสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ มีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ/เจตคติ มี 5 ระดับได้แก่ ชั้นเรียนรู้ ชั้นปฏิบัติ ชั้นพัฒนา ชั้นก้าวหน้า ชั้นผู้เชี่ยวชาญ โดยมีแนวทางการสร้างสมรรถนะดังนี้คือ การสำรวจตนเอง การมองรอบตัว 360 องศา เพื่อให้ตนเอง ตื่นตัว ระวังระวัง การนำเสนอสมรรถนะตนเองผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกรักอยากเทียบเคียงกับต้นแบบที่ตนเองเลือก สร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก และการสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพัน (Commitment) ในวิชาชีพและองค์กร

## 1.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้วยเหตุตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ครูสภาจึงได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548) ณ ที่นี้ผู้วิจัยได้สรุปและขอเสนอเพียง สาระมาตรฐานความรู้และสมรรถนะตามมาตรฐานด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น มีสาระสำคัญดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 1 แสดงความรู้และสมรรถนะ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้	สมรรถนะ
<p><b>1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา</b></p> <p>1) หลักเกณฑ์และทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา</p> <p>2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่</p> <p>3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา</p> <p>4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา</p> <p>5) บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา</p>	<p>1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา</p> <p>2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา</p> <p>3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา</p> <p>4) สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม</p>
<p><b>2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา</b></p> <p>1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา</p> <p>2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน</p> <p>3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา</p> <p>4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>5) การพัฒนานโยบายการศึกษา</p> <p>6) การประเมินนโยบายการศึกษา</p>	<p>1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา</p> <p>2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา</p> <p>3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ</p> <p>5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน</p>
<p><b>3. การบริหารด้านวิชาการ</b></p> <p>1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ</p> <p>5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา</p> <p>6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา</p> <p>7) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา</p> <p>8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย</p>	<p>1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้</p> <p>2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา</p> <p>4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</p>



<p><b>4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่</b></p> <p>1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่</p>	<p>1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ</p>
<p>2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน</p> <p>3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา</p>	<p>3) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้</p>
<p><b>5. การบริหารงานบุคคล</b></p> <p>หลักการบริหารงานบุคคล</p>	<p>1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน</p> <p>2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p>3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p>
<p><b>6. การบริหารกิจการนักเรียน</b></p> <p>1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะ</p>	<p>1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน</p>
<p>ที่พึงประสงค์</p> <p>2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน</p> <p>3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน</p> <p>3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ</p> <p>4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ</p>
<p><b>7. การประกันคุณภาพการศึกษา</b></p> <p>1) หลักการ และกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>3) มาตรฐานการศึกษา</p> <p>4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก</p>	<p>1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา</p> <p>2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินของตนเอง</p>
<p>5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา</p>	<p>ของสถาบันการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก</p>
<p><b>8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</b></p> <p>1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา</p> <p>2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ</p> <p>3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ</p>

	3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา
1) หลักการประชาสัมพันธ์ 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา	1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)

1.2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 ว่าด้วยการส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิตพัฒนาครู - อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สมเป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้วิจัยจึงได้สรุปสาระสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ดังกล่าว ดังนี้ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2551)

#### 1.2.1.1 สมรรถนะหลัก

##### 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน

- ความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
- การวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจ

(2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน

- การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผน
- ความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน
- การยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน
- การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- การติดตามประเมินผล
- การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การรายงานผลการดำเนินงาน

(3) ผลการปฏิบัติงาน

- ความถูกต้องของผลการปฏิบัติงาน
- ความครบถ้วน สมบูรณ์ของผลการปฏิบัติงาน

2) การบริการที่ดี

(1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ

- การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ
- การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ
- การจัดรูปแบบระบบการบริการที่ดี

(2) ความสามารถในการให้บริการ

- ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ
- การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) การพัฒนาตนเอง

(1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง

- การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง
- การเลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

(2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร

- การจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟัง
- ความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง
- การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

(3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้

- การจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟัง

- ความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง
- การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น
- (4) ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และวิชาชีพ
- การใช้ Computer เบื้องต้น

- การใช้ Internet
- การใช้ e - mail
- การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน
- (5) ความสามารถในการประมวลความรู้ และนำความรู้ไปใช้
- วิเคราะห์ รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน
- การนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

4) การทำงานเป็นทีม

(1) ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม

- การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น
- การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- การยอมรับข้อตกลงของทีมงาน
- การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

(2) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- ความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
- ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน
- การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท
- ความร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
- การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

1.2.1.2 สมรรถนะประจำสายงาน

1) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย

(1) ความสามารถในการวิเคราะห์

- การวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายและวางแผนการบริหารสถานศึกษา (ด้านการบริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ บุคลากร กิจการนักศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา)

(2) ความสามารถในการสังเคราะห์

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านการบริหารทั่วไป
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านวิชาการ

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณ
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านบุคลากร
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านกิจการนักเรียน
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในด้านการประกันคุณภาพ

#### การศึกษา

- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา

#### (3) ความสามารถในการเขียนเอกสารวิชาการ

- บทความ
- แบบเรียน
- หนังสือ
- รายงานทางวิชาการ

#### (4) ความสามารถในการวิจัย

- ระเบียบวิธีวิจัย
- การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้คำแนะนำแก่ครู
- การวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
- การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการบริหารการศึกษา

#### 2) การสื่อสารและการจูงใจ

##### (1) ความสามารถในการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

- การวิเคราะห์และการสรุปความจากการฟังและอ่าน
- การเป็นผู้นำการอภิปราย และสรุปประเด็นในการประชุม
- การนำเสนอแนวคิดในที่ประชุม และในโอกาสต่าง ๆ
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา
- การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง

##### (2) ความสามารถในการจูงใจ

- การโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนา

#### ความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพ

- การให้กำลังใจ และให้เกียรติผู้อื่น
- การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถความถนัด และความสนใจ
- การบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม

#### 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคล

##### (1) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

- การให้คำปรึกษาแนะนำในด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร

- การนิเทศ และติดตามงานอย่างเป็นระบบ
- การส่งเสริม สนับสนุน และ/หรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- การนำผลการประเมินบุคลากรมาใช้ในการวางแผน เพื่อพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง

#### 4) การมีวิสัยทัศน์

##### (1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง

- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การกำหนดแนวคิด ทิศทางในการปฏิบัติงานที่กว้างไกล ทันสมัย

และเป็นไปไม่ได้

- การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง

##### (2) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

- การบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม และสถานการณ์ปัจจุบัน

เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

- การเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาให้

สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด

- การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1-3 ตามสมรรถนะประจำสายงาน เท่านั้น เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า สมรรถนะประจำสายงานของกระทรวงศึกษาธิการ ตรงกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคนดังกล่าวคือ เป็นสมรรถนะในงาน หรือเป็นขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนที่สมควรได้รับการพัฒนาให้ถึงขีดสูงสุด หรือขั้นเชี่ยวชาญต่อไป จึงได้ใช้สมรรถนะประจำสายงานซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย 2) การสื่อสารและการจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคล และ 4) การมีวิสัยทัศน์ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

## 2. การพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย

ไว้หลายคน ผู้วิจัยขอเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย ดังนี้

พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2542) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และทันทั่วทั้งที่ ช่วยให้ตนก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยให้หน่วยงานได้รับผลผลิตมากขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน สอดคล้องกับ สมาน รังสิโยภฤตย์ (2541) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานที่ดี อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเสริมแรง สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ได้กำหนดความหมายไว้ว่า เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามที่พึงประสงค์ และ ถาวร พลีดี (2546) ชัยยุทธ์ ศิริสุทธ์ (2548) วิทยา แสงงาม (2546) และสมคิด บางโม (2549) กล่าวไว้คล้ายกันว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากรให้มี คุณวุฒิ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ ความพึงพอใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและวัตถุประสงค์

สำหรับแหล่งข้อมูลต่างประเทศ มีผู้ให้ข้อมูลน่าสนใจเช่นกัน เป็นต้นว่า Susan M. Heathfield (2010) นักทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ว่าเป็นกรอบในการช่วยให้บุคลากร และองค์กรเกิดความรู้ ความชำนาญ และความสามารถรวมถึงการให้โอกาสบุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม พัฒนาอาชีพ การบริหารจัดการอาชีพของตน การได้รับการแนะนำที่ดี การได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นธรรมด้วย และ William R. Tracey (2010) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะตรงกันข้ามกับมุมมองทางการเงิน ทางวัสดุอุปกรณ์แต่จะให้ความสำคัญกับคน จะต้องให้ใส่ใจ และให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง ให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นธรรม พฤติกรรมการทำงาน ความปลอดภัย ความเต็มใจ การสื่อสารที่เข้าใจกัน ตลอดจนการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Business dictionary.com (2009) ซึ่งเป็นพจนานุกรมทางธุรกิจอธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคคลหลังจากที่เขาได้รับการบรรจุให้เข้าทำงาน ให้เขาได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้เขาได้ปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานของตน และ Wikipedia (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า HRD บางครั้ง

เรียกว่าเป็นการลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Investment In Human Capital) ทุนมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญมากซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร เพื่อความก้าวหน้าของวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และประเทศชาติต่อไป

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD)

เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับองค์กร และประเทศชาติ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญกว่าทุกสิ่งทุกอย่าง ผู้บริหารของทุกองค์กรทุกหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญ เอาใจใส่ในเรื่องบุคลากรอย่างดียิ่ง ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และเจตคติให้ไปในทางที่ดีที่เหมาะสม และหรือที่องค์กรหรือประเทศชาติต้องการ

**2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร** องค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่เสนอมุมมองในเรื่องนี้ไว้ อาทิ

2.1.2.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 2) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถกับงานที่ตนปฏิบัติ
- 3) ช่วยทำให้บุคลากรปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- 4) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกรณีบุคคลได้รับตำแหน่งใหม่ โดยเฉพาะตำแหน่ง

ผู้บริหาร

- 5) เพื่อให้ก้าวทันโลกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.2.1 วิจิตร อวาทกุล (2542) กล่าวถึงเหตุผลและความสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์พร้อมที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นประจำทันสมัยอยู่เสมอ

2) องค์กรจะดำรงได้จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการทั้งชายฝั่งผลิตเติบโต กว้างขวาง จึงจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

3) สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกด้าน บุคลากรจึงต้องมีความรู้ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับชุมชนที่เปลี่ยนไป

4) บุคลากรปฏิบัติงานมานานเกิดการจำเจ เบื่อหน่าย ขาดขวัญกำลังใจ จำเป็นต้องอบรมพัฒนาปิดฝุ่นเพื่อกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นเพิ่มประสิทธิภาพ



5) องค์การต้องการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ ต้องใช้เวลาในการเตรียมคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.1.2.2 ชัยยุทธ์ ศิริสุทธิ (2548) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า

1) ช่วยให้องค์การเจริญเติบโต เพราะบุคลากรเป็นสื่อกลางในการประสานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ย่อมทำให้องค์การมีความเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลผลิตขององค์การ

2.1.2.3 กมล ภูประเสริฐ (2544) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่ต้องการให้สถานศึกษาโดยภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพัฒนาถึงจุดนี้แล้ว สถานศึกษาก็จะก้าวต่อไปสู่ความเป็นเลิศ ในภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546) กล่าวถึงแนวคิดและกรอบการบริหารงานบุคลากร ว่าการบริหารบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ พิเศษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2542)

กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้บุคลากรได้รับความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ทันที่ทันที่ นอกจากจะช่วยตนก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองได้ด้วย สุริรัตน์ เอี่ยมกุล (2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคนิค วิทยาการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนด และกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ความคิด การกระทำ ความเสมอภาค ความรู้ ความชำนาญของแต่ละบุคคล และเป็นการสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อตนเอง หน่วยงาน หรือองค์การ เพราะถ้าบุคลากรซึ่งถือว่ามีทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารที่สำคัญที่สุด ถ้าได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ จะทำให้งานของหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีหลายองค์การ หน่วยงาน และนักวิชาการ หลายท่านได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ อาทิ

2.1.3.1 คณะกรรมการปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

1) ศึกษาวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีพิจารณาจากความเร่งด่วนของผลที่จะเกิดขึ้น

2) จัดเรียงลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นของเรื่องที่ต้องพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่ควรจะได้รับการพัฒนา

3) กำหนดวิธีการหรือรูปแบบของการพัฒนาว่าจะจัดในลักษณะใด

4) กำหนดรายละเอียดของแผนการพัฒนาเช่น ระยะเวลา สถานที่ วิทยากร งบประมาณ ดำเนินคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาลง

5) ดำเนินการตามแผนการพัฒนาที่กำหนด

6) ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และกระบวนการทำงาน โดยมีแนวทางในการประเมินการดำเนินงาน ดังนี้

(1) บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

(2) บุคลากรนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มาพัฒนาปรับปรุงงานที่

รับผิดชอบ

(3) มีนวัตกรรมการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรอยู่เสมอ

2.1.3.2 กมล ภูประเสริฐ (2544) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร ว่าควรมี การดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) การสำรวจและวิเคราะห์เพื่อทราบสภาพปัญหาทางด้านสุขภาพในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา และทราบจุดเด่น จุดด้อย ในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรใน สถานศึกษาในสภาพที่เป็นจริง

2) การสร้างความตระหนักในความสำคัญที่ต้องพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษา สถานศึกษาจะมีมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้นได้

3) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในและการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นกระทำได้ทั้งการให้บุคลากรยังคง ทำงานเป็นปกติอยู่ในสถานศึกษา และการพัฒนาโดยการส่งบุคลากรออกไปภายนอก

4) การวางแผนดำเนินการนิเทศภายในและการพัฒนาบุคลากร

5) การติดตามกำกับให้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้สมบูรณ์

6) การจัดบริการเพื่อส่งเสริมความสามารถของบุคลากร บริการที่มีควรมีได้แก่

(1) การรวบรวมเอกสารทางวิชาการต่างๆ ให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า

(2) การรวบรวมสื่อประเภทอื่นเช่น วีดิทัศน์ เทปบันทึกเสียง ซีดีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานในหน้าที่

(3) การเผยแพร่แนวความคิดใหม่แก่บุคลากร โดยผู้บริหารและบุคลากรที่ได้ศึกษาค้นคว้า หรือได้จากการประชุมอบรม สัมมนา ปฏิบัติการ นำมาเผยแพร่ เพื่อให้บุคลากรอื่นๆ ได้เรียนรู้ไปด้วย

(4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาเผยแพร่ผลงานต่อสาธารณะ

2.1.3.3 เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis)
- 2) เตรียมแผนงานฝึกอบรม (Training Plan Preparing)
- 3) การเตรียมความพร้อม (Training Preparation)
- 4) การดำเนินการฝึกอบรม (Training)
- 5) การประเมินผล (Evaluation)

2.1.3.4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2545) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

- 1) สสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2) เสนอแนะโครงการพัฒนาบุคลากรในส่วนราชการตามความจำเป็นและลำดับความสำคัญเร่งด่วน
- 3) จัดทำแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นระยะยาว พร้อมด้วยรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนา
- 4) จัดหางบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสาร รวมทั้งวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญ
- 5) เตรียมกลุ่มเป้าหมายให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการพัฒนา
- 6) กำหนดรายละเอียดวิธีการในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการซึ่งโดยทั่วๆ ไปมักจะประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ และ 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

## 2.2 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีผู้เสนอไว้หลายมุมมอง ผู้วิจัยขอเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยสังเขป ดังนี้

2.2.1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) ได้เสนอเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลในราชการไว้ดังนี้

2.2.1.1 การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม (Training Methods) แบ่งเป็น 2 พวกใหญ่ๆ คือ

1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on - the job training) เป็นการที่ผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาการเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานพร้อมๆ กันไปกับการปฏิบัติงานจริง โดยทั่วไปมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธีคือ

(1) การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยแนะนำดูแลช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัว แต่อาจมีการสอนแนะกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ได้

(2) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (job rotation) เป็นการเปิดโอกาสหรือการดำเนินการให้มีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ให้สามารถทำได้ดีไม่มีอุปสรรค การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่างๆ มากกว่าในตำแหน่งในระดับต้นๆ

2) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off - the job training) เป็นการอบรมหรือพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นที่ใช้กันอยู่หลายวิธีเช่น

(1) การฝึกอบรมในห้อง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากบางครั้งเรียกว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom methods) วิธีการนี้ยังถือว่าเป็นวิธีการที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ทั้งในแง่ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี ทัศนคติ และวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธีได้แก่

- การบรรยาย (Lecture) คือการเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการอบรมประโยชน์ของการบรรยายคือสามารถครอบคลุมเนื้อหาเรื่องราวและจำนวนผู้ฟังได้มากข้อสังเกตเกี่ยวกับการบรรยายก็คือมักเป็นการสื่อสารทางเดียว (one - way communication) หากผู้พูดไม่มีศิลปะในการพูดและการถ่ายทอดความรู้ด้วยวาจาดีพอจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร

- การสัมมนา (Seminar) คือการร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น เป็นหัวข้อสัมมนาโดยอาจเกี่ยวกับการสำรวจปัญหา การหาวิธีการแก้ไขปัญหาคำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตในทางปฏิบัติ มักมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิในหัวข้อที่กำหนดโดยจะมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ซึ่งในการอภิปรายเป็นคณะนี้ผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง ภายหลังการอภิปรายก็มักเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม และแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่อภิปรายด้วย

- การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีผู้นิยมใช้ มากขึ้น โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10 - 25 คน มีความสนใจ หรือมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาหรือ ร่วมกันทดลองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานโดยผู้ดำเนินการ จะต้อง จัดเตรียม โครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งสถานที่ วัสดุ/อุปกรณ์ที่จำเป็นและ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม และผู้เข้ารับการประชุมปฏิบัติการทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

(2) การฝึกอบรมทางไกล (Distance training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้าไปเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรม ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบ้างอย่างเช่น ตำรา หรือแบบฝึกหัดการ ฝึกอบรมด้วยตนเอง (programmed instruction) เทปคำบรรยาย (Audio tape cassettes) หรือ ภาพทัศน์ (video tape) เป็นต้น การสมัครเข้ารับการอบรม การรับส่งเอกสาร การฝึกอบรม การแจ้งผล และการติดต่อกับหน่วยงานฝึกอบรมก็อาจใช้บริการทางไปรษณีย์เป็นหลัก วิธีการ นี้อาจต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนานกว่าปกติ แต่ก็ เป็นวิธีการที่ประหยัด สามารถคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็น การเพิ่มโอกาสให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ห่างไกลได้เข้ารับการอบรม และ พัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งของตนและของทางราชการเป็นจำนวนมากในการ เดินทางไปเข้ารับการอบรมตามที่ทางราชการจัดขึ้นตามปกติอีกด้วย

## 2.2.2 วิธีการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

วิลลาร์ธอน รพีพิศาล (2549) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารที่นิยมปฏิบัติ กันทั่วไปจะมี 2 วิธี คือ

2.2.2.1 การพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยวิธี นี้ ผู้บริหารจะได้รับการฝึกปฏิบัติงานให้ได้รับประสบการณ์จริงเน้นเรื่องความรู้ เทคนิคในการ

ปฏิบัติงานผนวกกับความรู้เดิมที่เคยศึกษามา ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งแบ่งเป็น 4 วิธี ดังต่อไปนี้

1) การทดลองเรียนรู้งาน โดยสมมติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับตำแหน่งทางการบริหาร มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้และปฏิบัติงานทุกอย่างแทนผู้บริหาร พร้อมทั้งสอนให้รู้วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์จากงานในเวลาที่รวดเร็ว และยังเป็นภาระกระตุ้นจิตใจมากกว่าวิธีอื่น ๆ ซึ่งสามารถช่วยลดภาระงานของผู้บริหารได้ระดับหนึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005). ที่ให้ข้อสรุปว่าการฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหารแบบทดลองเรียนรู้งาน หรือการจำลองพฤติกรรมจริงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้มีการถ่ายโยงพฤติกรรมการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้มากกว่าวิธีการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ เว้นแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องระวังให้มากที่สุด คือ การไปดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานจริงและเผชิญปัญหาต่างจากการทดลองเรียนงาน ดังนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพยายามเรียนรู้งานอย่างรอบคอบ ขณะเดียวกันจะต้องไฝ่หาความรู้ ประสบการณ์พร้อมเผชิญปัญหา และกล้าตัดสินใจด้วยความมั่นคงในเหตุผล

2) การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการแต่งตั้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป และเน้นให้ทุกคนได้มีโอกาสปฏิบัติงานทุกตำแหน่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ตามที่กำหนดไว้ การปฏิบัติโดยวิธีนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีแนวความคิดใหม่ ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานแต่ละหน่วยงาน ถือเป็น การเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลาย แต่ผลเสียที่ตามมาคือ ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องและเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อด้านขวัญกำลังใจถ้าผู้บริหารที่มาปฏิบัติงานใหม่ไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ และไม่พยายามเข้าใจหรือเรียนรู้งานให้สอดคล้องกับผู้บริหารคนเก่า

3) การสอนงาน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารทำหน้าที่สอนงานให้บุคลากรในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ความรู้ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ขณะเดียวกันจะทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาในปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมไปถึงจนถึงการดูแลควบคุมให้งานดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ และช่วยแก้ไขความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้น สิ่งสำคัญของการสอนงานผู้ควบคุมจะต้องตระหนักรู้เสมอว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจรรู้อะไรบ้าง และควรจะมีอะไรบ้างที่สำคัญ โดยพยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมั่นใจและศรัทธาในเหตุผลตลอดจนชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาจากสาเหตุใด ควรแก้ไขอย่างไรมากกว่าที่จะเป็นไปในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงจะทำให้การสอนงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4) การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหาร วิธีนี้ จัดกระทำโดยการตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาขึ้นมาชุดหนึ่งในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นก็จะมอบให้คณะกรรมการชุดนี้

นำไปศึกษาวิเคราะห์ และเสนอความคิดเห็นให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ ซึ่งจะเห็นว่า คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่แบ่งเบาภาระงานให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ระดับหนึ่งแทนที่ผู้บริหารระดับรองลงมาของแต่ละฝ่ายจะเสนอปัญหาด้วยตนเอง วิธีนี้ถือเป็นการฝึกบุคลากรในคณะกรรมการให้สามารถปฏิบัติงานในระดับบริหารได้นอกเหนือจากหน้าที่ประจำ และรู้จักประสานความคิดร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

2.2.2.2 การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การปฏิบัติด้วยวิธีนี้อาจจะต้องใช้การฝึกอบรมแบบทั่วไปประกอบ โดยการจัดหลักสูตรเพิ่มเติมความรู้ประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือวิธีการฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหารนั้น จะเน้นพิจารณาประเด็นสำคัญต่อคือ

- 1) วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ
- 2) หลักและวิธีการบริหารงานที่ทันสมัย สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์การ
- 3) การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ การเสริมความรู้ และความ

ชำนาญทางเทคนิค

4) ผลการกระทบทางด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

- 5) ความสามารถส่วนตัวที่ผู้บริหารพึงมีต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารที่จัดทำขึ้นเป็นแบบทางการมีอยู่

3 วิธีคือ

1) การฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษา (University Non Degree Program) เป็นโครงการที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้นโดยไม่ให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรมุ่งให้บริษัทต่าง ๆ ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำไปประยุกต์ปฏิบัติงานโดยตรงสถานประกอบหรือนายจ้างเป็นคนออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด ระยะเวลาการอบรมจะสั้นหรือยาวพิจารณาตามความเหมาะสม บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่มเล็กใหญ่ก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

2) เกมการบริหาร (Management Games) วิธีนี้จะจัดฝึกอบรมในห้องเรียน โดยสมมติให้มีการเลียนแบบจากเหตุการณ์จริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักการแก้ปัญหาในการบริหาร หรือรู้จักวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจ หากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำข้อผิดพลาดไปเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ดังนั้น การนำเกมการบริหารมาใช้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เล่นเกมเรียนรู้ผลของการตัดสินใจปัญหา โดยอาศัยผลรับที่เกิดขึ้นทำให้รู้ผลทันที และสร้างความสนุกสนานไม่เบื่อหน่ายต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) กลุ่มสัมพันธ์ (Sensitivity Training) เป็นวิธีการอบรมผู้บริหารอีกรูปแบบหนึ่ง ที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยอาศัยปฏิบัติการในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในกลุ่ม จุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ให้ผู้บริหารได้มีความเข้าใจตนเอง

และคนอื่น ตลอดจนได้รับรู้การแสดงออกของกลุ่มพฤติกรรมของแต่ละคนมากขึ้น ในการดำเนินการจะจัดแบ่งบุคลากรกลุ่มละ 8 - 16 คน โดยแสดงปฏิภริยาระหว่างกันเอง และเรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน มีผู้ฝึกอบรมคอยดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือในบางเรื่อง สิ่งสำคัญคือให้ทุกคนเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในกลุ่มมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้สึกอารมณ์ของตนเองและคนอื่น ๆ เพื่อนำไปเป็นกรณีตัวอย่างพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

วิลาวรรณ รัชพิศาล เห็นว่าการฝึกอบรมและการพัฒนามีเป้าหมายใกล้เคียงสัมพันธ์กัน จึงได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

การฝึกอบรม	การพัฒนา
1. มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ	1. มุ่งเน้นองค์การเป็นสำคัญ
2. กลุ่มความรู้ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม	2. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
3. ใช้เวลาดำเนินการสั้นๆ	3. ใช้เวลาดำเนินการสั้นๆ และต่อเนื่อง
4. พิจารณางานที่ปฏิบัติงาน	4. พิจารณาศักยภาพที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. ใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน	5. ใช้กับบุคลากรระดับบริหาร
6. วัดผลที่การปฏิบัติงานของบุคลากร	6. วัดผลที่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

ที่มา: วิลาวรรณ รัชพิศาล (2549)

การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมพบว่ามี 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on - the job training) เช่น การสอนแนะ การย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ เป็นต้น และการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off - the job training) เช่น การบรรยาย การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมทางไกล เป็นต้น สำหรับการการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารที่นิยมปฏิบัติกันมี 2 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงาน และ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีวิธีการย่อยๆ คล้ายกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป เช่น การทดลองเรียนรู้งาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหาร การฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษา เกมการบริหาร กลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะประจำสายงาน ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นหลัก ขอเสนอรายละเอียดในตอนต่อไป

### 2.3 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ตามสมรรถนะประจำ



สายงาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นหลัก ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าจะสามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารดังกล่าวได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงขอทบทวนวรรณกรรมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของการอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นมีผู้ให้

ความหมายไว้หลายคน อาทิ ชารี มณีศรี (2542) กล่าวว่า เป็นกลวิธีที่จัดให้บุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ทักษะ มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ทำหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ในวงแคบอาจกล่าวได้ว่าการอบรมมุ่งปรับปรุงงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น เป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น การฝึกอบรมมีขั้นตอนไม่ซับซ้อนเมื่อเทียบกับการศึกษาและการพัฒนา อาจจัดสำหรับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การโดยมีระยะเวลาดำเนินการตามวัตถุประสงค์และหลักสูตรกำหนด สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2545) ซึ่งกล่าวว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งการอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของบุคลากร ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับอีกหนึ่งความหมายที่กล่าวไว้ว่าเป็นการฝึกอบรมเชิงกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมคิด บางโม, 2549) รวมถึง Barb Nefer (2009) ที่กล่าวว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ดีในการสอนทักษะใหม่ๆ แก่พนักงานเพื่อช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้งานใหม่เพื่อให้ได้ผล การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะต้องวางแผนอย่างระมัดระวังและพัฒนาขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมสาระสำคัญอย่างละเอียดและเสริมแรงในลักษณะที่จะช่วยให้พนักงานที่จะใช้ในการทำงาน การพัฒนามีผลถ้าทำตามขั้นตอนที่ถูกต้อง และช่วยให้มั่นใจว่าจะได้รับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2550) สหชาติ ไชยรา (2544) รวมถึง นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้กล่าวไว้ใกล้เคียงกันว่า การอบรมแบบนี้จะประกอบ ด้วยสมาชิกกลุ่มละ 10 - 25 คน ที่มีความสนใจหรือมีปัญหาที่จะต้องร่วมกันแก้ไขได้มาร่วมกันปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้าหรือวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานหรือให้มีความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ถือว่าเป็นการศึกษาในระดับลึก เป็นการวิจัยสำรวจและหาแนวทางในการแก้ปัญหาการทำงาน การวางแผนหรือกิจกรรมในอนาคตการสร้างปรัชญาการทำงาน การสร้างแบบเรียนหรือคู่มือปฏิบัติการต่างๆ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทางด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รู้จักการแก้ปัญหา การหาข้อยุติให้ได้รับประสบการณ์ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รูปแบบการจัดจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย โดยให้กลุ่มแต่ละกลุ่มประชุมปฏิบัติการ แล้วแต่ละกลุ่มรายงานผลต่อที่ประชุม

จากความหมายและนิยามที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า เป็นการฝึกอบรมแบบเข้มข้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ และมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น สำหรับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่ทำงานในสาขาเดียวกัน สนใจในการทำงานประเภทเดียวกันหรือมาร่วมกันแก้ปัญหา โดยการเรียนรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและการลงมือฝึกปฏิบัติเสร็จแล้วนำเสนอ/รายงานต่อที่ประชุม เพื่อร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

**2.3.2 ความสำคัญของการอบรมเชิงปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2542)** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการอบรมไว้ดังนี้

2.3.2.1 หน่วยงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัว มีแบบแผนการทำงาน ที่แตกต่างเมื่อรับบุคลากรใหม่เข้ามาในหน่วยงาน บุคลากรเหล่านี้อาจเป็นบุคลากรที่เพิ่งจบมา ใหม่สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานบ้างแล้ว การฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถ ปรับปรุงในการทำงานให้เป็นไปตามแบบแผนของหน่วยงานใหม่ได้

2.3.2.2 ความจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2.3 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วก็ทำให้หน่วยงานมี ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ หรือเครื่องมือใช้ ใหม่เพื่อให้การทำงานมีผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3.2.4 เมื่อทำงานไประยะหนึ่งอาจมีเปลี่ยนแปลงบุคลากรในหน่วยงาน/บุคลากร ใหม่มาทำงานแทน การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรที่มาทำงานแทนเรียนรู้งานและวิธีการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายได้เร็วขึ้น สามารถเริ่มทำงานได้อย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในการทำงาน มากขึ้น

ส่วน ชารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นสิ่งที่ จำเป็น บุคคลที่ทำงานใหม่ย่อมต้องการทักษะในการทำงาน ต้องการเข้าใจนโยบายวิธีการ ดำเนิน ในส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ก็ต้องการความรู้ขั้นสูงเพื่อปรับประยุกต์กับการทำงาน การได้รับการ ฝึกอบรมอย่างดีเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำที่จะดำเนินการจัดอบรมเพราะวิทยาการ สมัยใหม่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วตามยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) การรับรู้เพื่อป้องกันปัญหา การเรียนรู้จากกันและกัน ความคุ้นเคย มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิด ประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2550) ที่กล่าวถึง ความสำคัญของการอบรมเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การอบรมแบบนี้มีข้อดีหลายประการเช่น จะทำให้ สมาชิกแต่ละคนได้แนวคิดใหม่ๆ นำไปใช้ปฏิบัติงาน และเป็นการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมได้มาก สมาชิกจะมีความตื่นตัวกระตือรือร้น สำหรับข้อเสียของการประชุมแบบนี้ถ้า สมาชิกไม่มีเอกสารข้อมูลนำมาประกอบการพิจารณาในที่ประชุมก็จะไม่ได้ผลมากนัก การจัด สถานที่สำหรับการประชุมแบบนี้ห้องประชุมควรจะต้องใหญ่พอที่จะจัดที่นั่งได้อย่างสะดวกสบาย

มีที่ว่างสำหรับวางเอกสารข้อมูลต่างๆ มีห้องสมุดหรือแหล่งเอกสารข้อมูลสำหรับการค้นคว้ามี กระดานดำหรือเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะหรืออุปกรณ์อื่นๆ สำหรับการจดบันทึกด้วย ซึ่ง สมคิด บางโม (2549) ได้กล่าวถึงข้อดีและข้อจำกัดของการอบรมเชิงปฏิบัติการในรูปแบบของตารางไว้ ด้วยดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบข้อดี/ข้อเสียของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ข้อดี	ข้อจำกัด
1) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่	1) วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องทุ่มเทให้แก่งานนี้เป็นอย่างมาก
2) กลุ่มมีบทบาทในการดำเนินการประชุมมากขึ้น	2) ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวนมาก
3) สามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีการได้เอง	3) ใช้งบประมาณและอุปกรณ์ต่างๆ มาก

ที่มา: สมคิด บางโม (2549)

ตามที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการอบรมเชิงปฏิบัติการพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการทำงานเพราะจะช่วยให้สามารถปรับปรุงในการทำงานให้เป็นไปตามแบบแผนของหน่วยงานใหม่ได้ ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังทำให้สามารถเริ่มทำงานได้อย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นด้วย

**2.3.3 กระบวนการของการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ**  
สำหรับอบรมพนักงานจะต้องมีการวางแผนที่รอบคอบ การอบรมเชิงปฏิบัติการควรมีวัตถุประสงค์ที่ช่วยให้ผู้เรียนรู้ทักษะเฉพาะอย่างชัดเจน ควรจะทำแบบสำรวจก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผล ตัวอย่างเช่นพนักงานสามารถสอบถามเกี่ยวกับวิธีการที่พวกเขาทำให้พวกเขารู้สึกมีความมั่นใจก่อนการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดโครงการงาน และหลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการที่พวกเขาสามารถตอบคำถามเหล่านั้นอีกครั้งเหมือนกัน ในการวางแผนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นต้องช่วยให้สามารถนำความรู้มาแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงได้ Judy Light Hopson (2010) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน อาทิ

2.3.3.1 อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล (2535) ได้สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง จากการสำรวจของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก ASTD (The American Society for Training and Development) สองในสามของบริษัทสหรัฐอเมริกาใช้เทคนิคการหาความจำเป็นโดยการ

สัมภาระณ์ การสังเกตโดยตรง การตรวจสอบงาน การประเมินผลผลิต และแบบสอบถามเพื่อหาความจำเป็นว่าใครควรฝึกอบรม

2) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เมื่อตกลงเลือกที่จะอบรมเรื่องอะไร การสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับเรื่องนั้น ประกอบด้วย หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญ เทคนิควิธีการ สื่อ และเวลากำหนดไว้ โดยเรียงลำดับหัวข้อและความสำคัญตามลำดับ

3) ขั้นตอนที่ 3 การจัดดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วยการบริหารโครงการ การขออนุมัติจัดการฝึกอบรม การจัดทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย แบ่งคน แบ่งงาน แบ่งความรับผิดชอบ

4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม การประเมินควรทำทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นแรก ความจำเป็นที่ได้มานั้นถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่หลักสูตรที่สร้างขึ้นตอบสนองความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยยึดวัตถุประสงค์คุ้มกับงบประมาณเวลาที่สูญเสียไป หากประเมินแล้วพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีศักยภาพสูงขึ้น ปฏิบัติงานได้อย่างดี ผลผลิตสูงขึ้น ย่อมบ่งบอกได้ว่า การฝึกอบรมนั้นๆ ประสบความสำเร็จเมื่อรายงานประเมินผลนำเสนอผู้บังคับบัญชา

2.3.3.2 สหชาติ ไชยรา (2544) ได้สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมว่า ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ศึกษาความต้องการ (Needs Assessment) เช่น ผลการดำเนินงาน วิธีการทำงาน ความตั้งใจ ขวัญกำลังใจ การประสานงาน การควบคุมกำกับการทำงานเป็นต้น

2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objective)

3) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program)

4) กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Learning Program)

5) ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program)

6) ประเมิน (Evaluation)

7) ติดตามผลการฝึกอบรม (Follow – up)

จากทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่านที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลักๆ คือ การศึกษาความต้องการ การสร้างหลักสูตรการอบรม การดำเนินการอบรม การประเมินผลการอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับองค์กร และประเทศชาติ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญกว่าทุกสิ่งทุกอย่าง ที่จำเป็นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และเจตคติให้ไปในทางที่ดีที่เหมาะสม และหรือที่องค์กร หรือ

ประเทศชาติต้องการ ซึ่งถ้าหากได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ จะทำให้งานของหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ และ 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมพบว่า มี 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on - the job training) และการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off - the job training) และ สำหรับการการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารที่นิยมปฏิบัติกันมี 2 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาโดยให้ประสบการณ์ตรงจากการทำงาน และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ สำหรับการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะประจำสายงาน ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นหลัก กระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ การศึกษาความต้องการ การสร้างหลักสูตรการอบรม การดำเนินการอบรม การประเมินผลการอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

### 3. รูปแบบการเรียนรู้

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอหลักการทฤษฎี หรือรูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าว และเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเนื้อหาตามแนวคิดของทิสนา แชมมณี (2548) และนักวิชาการต่างประเทศจำนวนหนึ่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)

เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระต่างๆ ซึ่งเนื้อหาสาระนั้นอาจอยู่ในรูปของข้อมูลข้อเท็จจริง มโนทัศน์หรือความคิดรวบยอด รูปแบบการเรียนรู้แบบนี้มีผู้รู้หลายคนได้นำเสนอไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอเพียงบางรูปแบบคือ รูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดของกานเย (Gagne's Instructional Model) เท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 แนวคิดของรูปแบบ Gagne (1985) ได้พัฒนาทฤษฎีเงื่อนไขการเรียนรู้ (Conditions of Learning) ซึ่งมี 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ทฤษฎีการเรียนรู้และทฤษฎีการจัดการเรียนการสอน ทฤษฎีการเรียนรู้ของกานเยอธิบายว่า ปรากฏการณ์การเรียนรู้มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ

3.1.1.1 ผลการเรียนรู้หรือความสามารถด้านต่างๆ ของมนุษย์ ซึ่งมีอยู่ 5 ประเภท คือ ทักษะทางปัญญา (intellectual skills) ซึ่งประกอบด้วยการจำแนกแยกแยะการสร้างความคิดรวบยอด การสร้างกฎ การสร้างกระบวนการหรือกฎขั้นสูง ความสามารถด้านต่อไป คือ กลวิธีในการเรียนรู้ (cognitive strategy) ภาษาหรือคำพูด (verbal information) ทักษะการเคลื่อนไหว (motor skills) และเจตคติ (attitudes)

3.1.1.2 กระบวนการเรียนรู้และจดจำของมนุษย์ กระบวนการจัดกระทำข้อมูลในสมอง ซึ่งมนุษย์จะอาศัยข้อมูลสะสมไว้พิจารณาเลือกจัดกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและขณะที่กระบวนการจัดกระทำข้อมูลภายในสมองกำลังเกิดขึ้น เหตุการณ์ภายนอกร่างกายมนุษย์มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมหรือการยับยั้งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในได้ ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอน การเยจิงได้เสนอแนะว่า ควรมีการจัดสภาพการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้แต่ละประเภท ซึ่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายในสมอง โดยจัดสภาพการณ์ภายนอกให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในของผู้เรียน

3.1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ ได้อย่างดี รวดเร็ว และสามารถจดจำสิ่งที่เรียนได้นาน

3.1.3 กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ การเรียนการสอนตามรูปแบบของกานเย ประกอบด้วยการดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนรวม 9 ขั้นตอน ดังนี้

3.1.3.1 ขั้นที่ 1 การกระตุ้นและดึงดูดความสนใจของผู้เรียน เป็นการช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับสิ่งเร้า หรือสิ่งที่จะเรียนรู้ได้ดี

3.1.3.2 ขั้นที่ 2 การแจ้งวัตถุประสงค์ของบทเรียนให้ผู้เรียนทราบ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนได้รับรู้ความคาดหวัง

3.1.3.3 ขั้นที่ 3 การกระตุ้นให้ระลึกถึงความรู้เดิมเป็นการช่วยให้ผู้เรียนดึงข้อมูลเดิมที่อยู่ในหน่วยความจำระยะยาวให้มาอยู่ในหน่วยความจำเพื่อการใช้งาน (working memory) ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมในการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม

3.1.3.4 ขั้นที่ 4 การนำเสนอสิ่งเร้าหรือเนื้อหาสาระใหม่ ผู้สอนควรจัดสิ่งเร้าให้ผู้เรียนเห็นลักษณะสำคัญของสิ่งเร้านั้นอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการเลือกรับรู้ของผู้เรียน

3.1.3.5 ขั้นที่ 5 การให้แนวการเรียนรู้ หรือการจัดระบบข้อมูลให้มีความหมาย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจกับสาระที่เรียนได้ง่ายและเร็วขึ้น

3.1.3.6 ขั้นที่ 6 การกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงความสามารถ เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสาระที่เรียน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน

3.1.3.7 ขั้นที่ 7 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการให้การเสริมแรงแก่ผู้เรียน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับผู้เรียน

3.1.3.8 ขั้นที่ 8 การประเมินผลการแสดงออกของผู้เรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนทราบว่าตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด

3.1.3.9 ขั้นที่ 9 การส่งเสริมความคงทนและการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยการให้โอกาสผู้เรียนได้มีการฝึกฝนอย่างพอเพียงและในสถานการณ์ที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น และสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์อื่นๆ ได้

3.1.4 ผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบ เนื่องจากการเรียนการสอนตามรูปแบบนี้ จัดขึ้นให้ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และจดจำของมนุษย์ ดังนั้น ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้สาระที่นำเสนอได้อย่างดี รวดเร็วและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้นาน นอกจากนี้ ผู้เรียนยังได้เพิ่มพูนทักษะในการจัดระบบข้อมูลสร้างความหมายของข้อมูล รวมทั้งการแสดงความสามารถของตนด้วย

### 3.2 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตพิสัย (Affective Domain)

รูปแบบการเรียนการสอนในหมวดนี้เป็นรูปแบบที่มุ่งช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความรู้สึก เจตคติ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแก่การพัฒนาหรือปลูกฝัง การจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบการสอนที่เพียงช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มักไม่เพียงพอต่อการช่วยให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีได้ จำเป็นต้องอาศัยหลักการและวิธีการอื่นๆ เพิ่มเติม ผู้วิจัยขอแนะนำ รูปแบบการเรียนการสอนตามแนวจิตการพัฒนาจิตพิสัย

ของบลูม (Instructional Model Based on Affective Domain by Bloom and Others) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**3.2.1 แนวคิดของรูปแบบ Benjamin S. Bloom (1985)** ได้จำแนกจุดมุ่งหมายทางการศึกษาออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (cognitive domain) ด้านเจตคติหรือความรู้สึก (affective domain) และด้านทักษะ (psycho-motor domain) ซึ่งในด้านเจตคติหรือความรู้สึกนั้น แครทวอล (Krathwohl) บลูม (Bloom) และมาเซีย (Marsia) ได้จัดลำดับขั้นของการเรียนรู้ไว้ 5 ขั้น ประกอบด้วย

3.2.1.1 ขั้นการรับรู้ (receiving or attending) ซึ่งก็หมายถึง การที่ผู้เรียนได้รับรู้ค่านิยมที่ต้องการจะปลูกฝังในตัวผู้เรียน

3.2.1.2 ขั้นการตอบสนอง (responding) ได้แก่ การที่ผู้เรียนได้รับรู้และเกิดความสนใจในค่านิยมนั้น แล้วมีโอกาสได้ตอบสนองในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3.2.1.3 ขั้นการเห็นคุณค่า (valuing) เป็นขั้นที่ผู้เรียนได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับค่านิยมนั้น แล้วเกิดเห็นคุณค่าในค่านิยมนั้น ทำให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อค่านิยมนั้น

3.2.1.4 ขั้นการจัดระบบ (organization) เป็นขั้นที่ผู้เรียนรับค่านิยมที่ตนเห็นคุณค่านั้นเข้ามาอยู่ในระบบค่านิยมของตน

3.2.1.5 ขั้นการสร้างลักษณะ (characterization) เป็นขั้นที่ผู้เรียนปฏิบัติตามค่านิยมที่ตนรับมาอย่างสม่ำเสมอและทำจนกระทั่งเป็นนิสัย

**3.2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ** เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาความรู้สึก/เจตคติ/ค่านิยม/ คุณธรรม หรือจริยธรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามความต้องการ

**3.2.3 กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ** การสอนเพื่อปลูกฝังค่านิยมใด ๆ ให้แก่ผู้เรียน สามารถดำเนินการตามลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ทางด้านเจตคติของบลูมและคณะได้ ดังนี้

3.2.3.1 ขั้นที่ 1 การรับรู้ค่านิยม (receiving / attending) ผู้สอนจัดประสบการณ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้รับรู้ในค่านิยมนั้นอย่างใส่ใจ เช่น เสนอกรณีตัวอย่างที่เป็นประเด็นปัญหาขัดแย้งเกี่ยวกับค่านิยมนั้น คำถามที่ท้าทายความคิดเกี่ยวกับค่านิยมนั้น เป็นต้น ในขั้นนี้ผู้สอนควรพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังนี้

- 1) การรู้ตัว (awareness)
- 2) การเต็มใจรับรู้ (willingness)
- 3) การควบคุมการรับรู้ (control)

3.2.3.2 ขั้นที่ 2 การตอบสนองต่อค่านิยม (responding) ผู้สอนจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนมีโอกาสตอบสนองต่อค่านิยมนั้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ให้พูดแสดง



ความคิดเห็นต่อค่านิยมนั้น ให้ลองทำตามค่านิยมนั้น ให้สัมผัสภาษาหรือพูดคุยกับผู้มีค่านิยมนั้น เป็นต้น ในขั้นนี้ผู้สอนควรพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังนี้

1) การยินยอมตอบสนอง (acquiescence in responding)

2) การเต็มใจตอบสนอง (willingness to respond)

3) ความพึงพอใจในการตอบสนอง (satisfaction in response)

3.2.3.3 ขั้นที่ 3 การเห็นคุณค่าของค่านิยม (valuing) ผู้สอนจัดประสบการณ์หรือสถานการณ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เห็นคุณค่าของค่านิยมนั้น เช่น การให้ลองปฏิบัติตามค่านิยมแล้วได้รับการตอบสนองในทางที่ดีเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนหรือบุคคลอื่นที่ปฏิบัติตามค่านิยมนั้น เห็นโทษหรือได้รับโทษจากการละเลยไม่ปฏิบัติตามค่านิยมนั้น เป็นต้น ในขั้นนี้ผู้สอนควรพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังนี้

1) การยอมรับในคุณค่านั้น (acceptance of a value)

2) การชื่นชอบในคุณค่านั้น (preference for a value)

3) ความผูกพันในคุณค่านั้น (commitment)

3.2.3.4 ขั้นที่ 4 การจัดระบบค่านิยม (organization) เมื่อผู้เรียนเห็นคุณค่าของค่านิยมและเกิดเจตคติที่ดีต่อค่านิยมนั้นและมีความโน้มเอียงที่จะรับค่านิยมนั้นมาใช้ในชีวิตของตน ผู้สอนควรกระตุ้นให้ผู้เรียนพิจารณาค่านิยมนั้นกับค่านิยมหรือคุณค่าอื่นๆ ของตนและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมต่างๆ ของตน ในขั้นนี้ผู้สอนควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมสำคัญดังนี้

1) การสร้างมโนทัศน์ในคุณค่านั้น (conceptualization of value)

2) การจัดระบบคุณค่านั้น (organization of a value system)

3.2.3.4 ขั้นที่ 5 การสร้างลักษณะนิสัย (characterization by value) ผู้สอนส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอโดยติดตามผลการปฏิบัติ และให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเสริมแรงเป็นระยะๆ จนกระทั่งผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้จนเป็นนิสัย ในขั้นนี้ผู้สอนควรพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังนี้

1) การมีหลักยึดในการตัดสินใจ (generalization set)

2) การปฏิบัติตามหลักยึดนั้นจนเป็นนิสัย (characterization)

การดำเนินการตามขั้นทั้ง 5 ไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ต้องอาศัยเวลา โดยเฉพาะในขั้นที่ 4 และ 5 ต้องเวลาในการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะมากน้อยแตกต่างกันไปในผู้เรียนแต่ละคน

3.2.4 ผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบ ผู้เรียนจะได้รับการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์จนถึงระดับที่สามารถปฏิบัติได้จนเป็นนิสัยนอกจากนั้นผู้เรียนยังได้เรียนรู้กระบวนการในการปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้นซึ่งผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในการปลูกฝังค่านิยมอื่นๆ ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นต่อไป

### 3.3 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพิสัย (Psycho-Motor Domain)

เป็นรูปแบบที่มุ่งช่วยพัฒนาความสามารถของผู้เรียนในด้านการปฏิบัติการกระทำหรือการแสดงออกต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการวิธีการที่แตกต่างไปจากการพัฒนาทางด้านจิตพิสัยหรือพุทธิพิสัย รูปแบบที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางด้านนี้ ที่สำคัญมีหลายรูปแบบ ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอเพียง 1 รูปแบบคือรูปแบบการเรียนการสอนทักษะปฏิบัติของแฮร์โรว์ (Harrow's Instructional Model for Psycho-Motor Domain) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**3.3.1 แนวคิดของรูปแบบ Harrow (1972)** ได้จัดลำดับขั้นของการเรียนรู้ด้านทักษะปฏิบัติไว้ 5 ขั้น โดยเริ่มจากระดับที่ซับซ้อนน้อยไปจนถึงระดับที่มีความซับซ้อนมากดังนั้น การกระทำจึงเริ่มจากการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อใหญ่ไปถึงการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อย่อย ลำดับขั้นดังกล่าวได้แก่การเลียนแบบ การลงมือกระทำตามคำสั่ง การกระทำตามคำสั่ง การกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์ การแสดงออกและการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ

**3.3.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ** รูปแบบนี้มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสามารถทางด้านทักษะปฏิบัติต่าง ๆ กล่าวคือ ผู้เรียนสามารถปฏิบัติหรือกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์และชำนาญ

#### 3.3.3 กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ

**3.3.3.1 ขั้นที่ 1 ขั้นการเลียนแบบ** เป็นขั้นที่ให้ผู้เรียนสังเกตการณ์กระทำที่ต้องการให้ผู้เรียนทำได้ซึ่งผู้เรียนย่อมจะรับรู้หรือสังเกตเห็นรายละเอียดต่าง ๆ ได้ไม่ครบถ้วน แต่อย่างน้อยผู้เรียนจะสามารถบอกได้ว่า ขั้นตอนหลักของการกระทำนั้น ๆ มีอะไรบ้าง

**3.3.3.2 ขั้นที่ 2 ขั้นการลงมือกระทำตามคำสั่ง** เมื่อผู้เรียนได้เห็นและสามารถบอกขั้นตอนของการกระทำที่ต้องการเรียนรู้แล้ว ให้ผู้เรียนลงมือทำโดยไม่มีแบบอย่างให้เห็น ผู้เรียนอาจลงมือทำตามคำสั่งของผู้สอน หรือทำตามคำสั่งที่ผู้สอนเขียนไว้ในคู่มือก็ได้ การลงมือปฏิบัติตามคำสั่งนี้ แม้ผู้เรียนจะยังไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ แต่อย่างน้อยผู้เรียนก็ได้ประสบการณ์ในการลงมือทำและค้นพบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการปรับการกระทำให้ถูกต้องสมบูรณ์ขึ้น

**3.3.3.3 ขั้นที่ 3 ขั้นการกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์ (precision)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะต้องฝึกฝนจนสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์โดยไม่จำเป็นต้องมีแบบอย่างหรือมีคำสั่งนำทางการกระทำ การกระทำที่ถูกต้องแม่นยำ พอดี สมบูรณ์แบบเป็นสิ่งที่ผู้เรียนจะต้องสามารถทำได้ในขั้นนี้

**3.3.3.4 ขั้นที่ 4 ขั้นการแสดงออก (articulation)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ฝึกฝนมากขึ้น จนกระทั่งสามารถกระทำสิ่งนั้นได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบอย่างคล่องแคล่ว รวดเร็วราบรื่น และด้วยความมั่นใจ

3.3.3.5 ขั้นที่ 5 ขั้นการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ (naturalization) ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถกระทำสิ่งนั้นๆ อย่างสบายๆ เป็นไปอย่างอัตโนมัติโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องใช้ความพยายามเป็นพิเศษ ซึ่งต้องอาศัยการปฏิบัติบ่อยๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย

3.3.4 ผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบ ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนาทางด้านทักษะปฏิบัติ จนสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์

### 3.4 รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่าการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่ จะมีความแตกต่างกับการเรียนรู้ของเด็ก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ด้วย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 อรรถัย คักดีสูง (2543) ได้พูดถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ มัลคัม โนลส์ (Andragogy Theory of Malcolm Knowles) ว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ดังนั้นการเรียนการสอนต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ นั่นคือต้องรู้ หลักการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่ง Knowles, Malcolm S. (1980) เรียกว่าการศึกษาผู้ใหญ่นี้ว่า Andragogy และได้เสนอวิธีสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) ไว้ดังนี้

3.4.1.1 มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self – concept) ประกอบด้วย

- 1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- 2) การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้
- 3) การวางแผนร่วมกัน
- 4) การนำประสบการณ์การเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน
- 5) การประเมินผลการเรียนรู้

3.4.1.2 ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) ประกอบด้วย

- 1) ความสำคัญของการนำประสบการณ์มาเป็นเทคนิคในการเรียนการสอน
- 2) ความสำคัญของการนำประสบการณ์ไปปฏิบัติ
- 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์

3.4.1.2 ความพร้อมที่จะเรียน (Readiness) ประกอบด้วย

- 1) เวลาในการเรียนรู้
- 2) การจัดกลุ่มผู้เรียน

3.4.1.3 แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning)

- 1) แนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 2) แนวทางการเรียนรู้ของหลักสูตร

### 3) การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับ

3.4.2 นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2550) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่า เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรม และสัมมนาส่วนใหญ่อยู่ในช่วงผู้ใหญ่ Knowles ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ มีสาระสำคัญ ดังนี้

3.4.2.1 ความสนใจและความต้องการ (Interest and Needs) การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีต้องคำนึงว่าสิ่งที่เขาเรียนรู้ ตรงกับความสนใจ และความต้องการ จากประสบการณ์ในอดีตมากน้อยเพียงใด

3.4.2.2 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้ใหญ่ (Life Situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากยึดเอาผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้น การกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้ที่เหมาะสมควรยึดเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของคนในวัยนี้ เป็นสำคัญ ไม่ควรยึดเนื้อหาตามทฤษฎีที่ไม่เกี่ยวข้องมากเกินไป

3.4.2.3 การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของแต่ละคน อย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

3.4.2.4 ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-directing) ความต้องการที่ซ่อนลึกอยู่ในของผู้ใหญ่คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตัวเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของวิทยากรหรือครูผู้สอน จึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน มากกว่าที่จะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้แต่ฝ่ายเดียว

3.4.2.5 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) โดยธรรมชาติของบุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น จะมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ เพราะประสบการณ์ชีวิตที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ มาแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้ใหญ่ จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการเป็นอย่างดี และที่สำคัญจะต้องตระหนักว่าความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอนของผู้ใหญ่ย่อมเป็นไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล

รูปแบบการเรียนรู้มีหลากหลาย ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบที่สำคัญๆ เพียง 4 รูปแบบคือ รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพิสัย (Psycho-Motor Domain) ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ ได้อย่างดี รวดเร็ว และสามารถจดจำสิ่งที่เรียนได้นาน โดยมีขั้นตอนสำคัญคือ การกระตุ้นและดึงดูดความสนใจของผู้เรียน การแจ้งวัตถุประสงค์ของบทเรียนให้ผู้เรียนทราบ การกระตุ้นให้ระลึกถึงความรู้เดิม การนำเสนอสิ่งเร้าหรือเนื้อหาสาระใหม่ การให้แนวการเรียนรู้ การกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงความสามารถ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินผล การแสดงออกของผู้เรียน และการส่งเสริมความคงทนและการถ่ายโอนการเรียนรู้ รูปแบบการ

เรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตพิสัย (Affective Domain) มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาความรู้สึก/เจตคติ/ค่านิยม/คุณธรรม หรือจริยธรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการ มี 5 ขั้นตอนคือ การรับรู้ การตอบสนอง การเห็นคุณค่า การจัดระบบ และขั้นการสร้างลักษณะ รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพิสัย (Psycho-Motor Domain) มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสามารถทางด้านทักษะปฏิบัติต่างๆ มี 5 ขั้นตอนคือ การเลียนแบบ การลงมือกระทำตามคำสั่ง การกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์ การแสดงออก และขั้นการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องคำนึงเรื่องสำคัญๆ เช่น ความสนใจและความต้องการ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้ใหญ่ การวิเคราะห์ประสบการณ์ ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง และความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น จึงจะทำให้การเรียนรู้เกิดผลสำเร็จ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### 4. ระเบียบวิธีวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ตาม สมรรถนะประจำสายงานโดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น มีความจำเป็นต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอยู่ 2 เรื่องหลักๆ คือ วิจัยและพัฒนา และวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งทั้ง 2 วิธีมีความคล้ายคลึง และมีส่วนที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยขอเสนอสาระสำคัญ ดังนี้

##### 4.1 วิจัยและพัฒนา

##### 4.1.1 ความหมายของวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D)

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้หลากหลายทั้งของไทยและต่างประเทศ ขอนำเสนอโดยสังเขป ดังนี้

พิชญ์ลีณี ชมพุกำ (2553) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการวิจัย ที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรงในการพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เป้าหมายหลักของงานวิจัยและพัฒนาคือ การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหาใน กระบวนการผลิต การตลาด อุตสาหกรรม หรือสังคม ฯลฯ ดังนั้น การวัดความสำเร็จของ โครงการวิจัยและพัฒนา จึงวัดที่ความสำเร็จจากการที่ผลงานนั้นๆ ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิง พาณิชย์ เชิงนโยบาย หรือในเชิงสาธารณะ สำหรับการวิจัยและพัฒนาการศึกษา เป็นการพัฒนา การศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์หรือ วิธีการสำคัญหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผล และตรรกวิทยา เป้าหมายหลักคือใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) ส่วน สุพักตร์ พิบูลย์ (2553) กล่าวว่า การวิจัย และพัฒนา เป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพงาน มุ่งพัฒนา นวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญคือ 1) เกิดจากความไม่พอใจในงานหรือ คุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน 2) มีการสร้างนวัตกรรม/ชิ้นงาน/กระบวนการทำงานใหม่ๆ นำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพงาน (Treatment) 3) มีการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะ R&D อย่างต่อเนื่อง จนได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพ แล้วทำการทดลองใช้ครั้งสำคัญก่อนที่จะทำการ สรุปลงการวิจัย และ 4) ผลลัพธ์ที่ได้คือ นวัตกรรมซึ่งอาจเป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือกระบวนการ ทำงานที่เป็นระบบ เป็นรูปธรรม ส่วนรุจโรจน์ แก้วอุไร (2552) กล่าวว่า กระบวนการวิจัย และพัฒนา เป็นการวิจัยที่ต้องการค้นคว้าและพัฒนา ทำการทดสอบในสภาพจริง ทำการ ประเมิน และดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลการพัฒนาที่มีคุณภาพ ญาณภัทร สีหะมงคล (2553) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า

คิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธี หรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน และคณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2553) มองว่าการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็น กระบวนการศึกษาที่หลากหลายและยากที่จะระบุชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็น คำว่าคิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีจุดเน้นในการนำผลลัพธ์ไปสู่ผู้ใช้ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดกระบวนการร่วมมือระหว่างนักวิจัย และผู้ใช้ผลการวิจัยหรือกลุ่มเป้าหมาย

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2006) กล่าวว่า การวิจัยและ พัฒนา (Research and Development) หมายถึงการทำงานที่พยายามค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการใหม่ หรือการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น Gay Binenam. (2010) ได้กล่าวถึง การวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับใช้ภายในโรงเรียน ซึ่งผลิตภัณฑ์จาก การวิจัยและพัฒนา ยังหมายรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ใน การเรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม สื่อการสอน และระบบการจัดการ การวิจัย และพัฒนายังครอบคลุมถึง การกำหนดจุดประสงค์ ลักษณะของบุคคล ระยะเวลา และ ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาจากการวิจัยและพัฒนาจะเป็นไปตามความต้องการและขึ้นอยู่กับรายละเอียด ส่วน Borg, Walter R; & Merigith, D. Gall (1989) การวิจัยและพัฒนา คือ กระบวนการที่

นำมาพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา คำว่าผลิตภัณฑ์ (Product) ในที่นี้ ไม่ได้หมายความถึงเฉพาะสิ่งที่อยู่ในหนังสือ ในภาพยนตร์ หรือคอมพิวเตอร์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงระเบียบวิธี เช่น ระเบียบวิธีในการสอน โปรแกรมการสอน โดยจุดมุ่งหมาย ของการวิจัยและพัฒนาคือ การค้นหาความรู้ใหม่ๆ สอดคล้องกับ Investopedia ULC. (2010)

กล่าวว่าวิจัยและพัฒนา เป็นกิจกรรมที่วงการธุรกิจอุตสาหกรรมได้เลือกใช้ในการค้นหาวิธีการ ใหม่ๆ นำไปสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ หรือวิธีการใหม่ที่มีคุณภาพสูง เป็นที่ พึงพอใจของลูกค้า และขยายวิธีปฏิบัติสู่วงการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทางเลือก วิธีการใหม่ๆ หรือพัฒนา นวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงาน หรืออุปกรณ์ต่างๆ ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพการศึกษา คุณภาพ ชีวิต รวมทั้งการตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น โดยวิธีการเริ่มต้น ด้วยการวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้มาใช้ในการพัฒนา และตามด้วยการวิจัยเพื่อตรวจสอบ ประสิทธิภาพ และผลจากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมทั้งรูปแบบ การทำงาน และสิ่งผลิตให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4.1.2 รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนา ในเรื่องนี้มีผู้รู้ หน่วยงาน หลายคนหลายองค์การได้กล่าวถึง ที่สำคัญได้แก่

4.1.2.1 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.). (2553) ได้รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนา แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ โดยแต่ละประเภทมีธรรมชาติและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาโจทย์วิจัยของงานทั้ง 4 ลักษณะนี้จึงแตกต่างกัน คือ

1) งานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นการวิจัยที่มีการตั้งโจทย์การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยโดยตรง ดังนั้นประเด็นวิจัยจึงถูกตั้งขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล และดำเนินการวิจัยโดยนักวิจัย กระบวนการพัฒนาโจทย์วิจัยมักเป็นแบบระดมความคิดโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ได้มีส่วนร่วม ทั้งในส่วนของผู้ใช้ข้อมูล ผู้ประกอบการ นักวิจัย และผู้ที่ได้รับผลกระทบ (เช่น อาจใช้วิธีการระดมความคิดแบบ ZOPP หรือ Objective Oriented Project Planning) เมื่อได้กรอบการวิจัยแล้ว จึงประกาศเชิญชวนให้นักวิจัยได้ยื่นข้อเสนอโครงการวิจัยตามกรอบที่ได้ระบุไว้แล้ว โดยในขั้นแรกแนะนำให้เสนอเป็นเอกสารเชิงหลักการก่อน เมื่อได้ปรับแต่งแนวคิดได้ตรงกันแล้ว จึงพัฒนาไปสู่การเขียนข้อเสนอโครงการฉบับเต็มต่อไป ประเด็นวิจัยสำหรับโครงการประเภทนี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบันของเรื่องนั้นๆ และการวิจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่นั้นต่อไป

2) งานวิจัยเพื่อเตรียมรองรับปัญหาในระยะปานกลางถึงระยะยาว เป็นงานวิจัยที่เตรียมความพร้อมสำหรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยปัญหาดังกล่าวยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นการกำหนดกรอบการวิจัยหรือตั้งโจทย์วิจัย จะต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างมาก โจทย์การวิจัยอาจมาจากนักวิจัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหรือจากการระดมความคิดก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีหลักฐานยืนยันแนวคิดนั้นๆ อย่างชัดเจนและรัดกุมว่ามีโอกาสเป็นไปได้สูงที่เรื่องดังกล่าวจะเป็นปัญหาสำคัญในอนาคตทั้งระยะใกล้และไกล

3) งานวิจัยและพัฒนาซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม หรือเป็นการวิจัยเพื่อให้ได้ทางเลือกใหม่ในการพัฒนา โจทย์ของงานวิจัยประเภทนี้มักถูกกำหนดโดยนักวิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญในวงการนั้นๆ การพัฒนาโครงการประเภทนี้ จำเป็นต้องมีหลักฐานยืนยันแนวคิดอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องชี้ให้เห็นความสำคัญและความเป็นไปได้ในเรื่องที่จะวิจัยอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลงานวิจัยดังกล่าวออกสู่การใช้ประโยชน์ในแง่มุมต่างๆ ด้วย

4) งานขยายผลการวิจัย เป็นกระบวนการจัดการปลายทางเพื่อหาข้อมูลบางประการหรือสนับสนุนกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้ผลงานที่ได้จากการวิจัย ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ลักษณะงานประเภทนี้อาจไม่ใช่งานวิจัยอย่างแท้จริงตามความเข้าใจของบุคคลทั่วไป อย่างไรก็ตามบางกรณีการดำเนินงานเช่นนี้อาจมีความจำเป็นในการผลักดันให้ผลงานถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง



4.1.2.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) โดย รศ.ดร.กานดา พูนลาภ ทวี ผศ.ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง ซึ่งเป็นที่วิจัยเรื่อง กรณีตัวอย่าง: รูปแบบการวิจัยและพัฒนาทั้งโรงเรียนของนักวิจัยในพื้นที่โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้เสนอรูปแบบการวิจัยและพัฒนาโรงเรียนที่รับผิดชอบ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะคือ

1) ระยะที่ 1 การพัฒนาบุคลากร นักวิจัยศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ที่ สกศ.จัดให้เพื่อวางแผนการดำเนินงานและนัดหมายโรงเรียนในการเยี่ยมชมและร่วมวางแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะที่ 1 ดังนี้

(1) เยี่ยมชมโรงเรียนเพื่อทำความรู้จักกับโรงเรียนและสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและการดำเนินงานของโรงเรียนในระยะที่ผ่านมามาความต้องการของบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน ปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงานและความช่วยเหลือที่ต้องการจากนักวิจัย

(2) สร้างความตระหนักในการปฏิรูปการเรียนรู้ นักวิจัยร่วมประชุมกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนเพื่อชี้แจงความจำเป็นที่ต้องปฏิรูปการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารและครูในการปฏิรูปการเรียนรู้ บทบาทและภารกิจของนักวิจัยที่ได้รับมอบหมายจาก สกศ. และตอบคำถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการฯ และการดำเนินงานตามโครงการฯ

(3) วางแผนการดำเนินงานปฏิรูปโรงเรียน นักวิจัยร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนและครูนำผลการสำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียน (Pre-test) มาวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน และวางแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

(4) นักวิจัยร่วมดำเนินการกับโรงเรียนโดยการชี้แนะและให้ครูศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองจากเอกสาร/สื่อต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การส่งบุคลากรเข้าอบรมจากหน่วยงานภายนอกการประชุมปฏิบัติการโดยเชิญวิทยากรมาบรรยายที่โรงเรียน หรือใช้วิทยากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการพัฒนาการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนิเทศกันเองภายในโรงเรียน

2) ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพภายในในระยะที่ 2 นี้โรงเรียนยังคงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเริ่มทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียน

การสอน การดำเนินการพัฒนาในระยะที่ 2 นักวิจัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) การพัฒนาบุคลากร นักวิจัยเยี่ยมโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากสื่อต่างๆ การศึกษาดูงานและประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นักวิจัยมีบทบาทในการให้คำปรึกษาและติดตามการดำเนินงาน

(3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) นักวิจัยมีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

(4) การวิจัยในชั้นเรียน นักวิจัยมีบทบาทในการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน ให้คำปรึกษาในการเขียนโครงการวิจัยการออกแบบวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนรายงานการวิจัย

(5) การประกันคุณภาพ นักวิจัยร่วมกับโรงเรียนจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ โดยเชิญวิทยากรจาก สกศ. มาให้ความรู้แก่บุคลากร และร่วมประชุมเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพ ตลอดจนติดตามการดำเนินงานตามแผนการประกันคุณภาพ

4.1.3 กระบวนการวิจัยและพัฒนา มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการในการวิจัยและพัฒนาไว้หลายแนวคิด แต่มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้คือ

4.1.3.1 ญาณภัทร สีหะมงคล (2553) กระบวนการวิจัยและพัฒนา เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะการพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกนี้ จะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาด้านแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปใช้จริง

4.1.3.2 Borg, Walter R; & Merigith, D. Gall (1989) ได้ศึกษา การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยดังนี้คือ

- 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวางแผนพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์
- 3) การสร้างบทเรียนคอมพิวเตอร์
- 4) การทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง
- 5) การนำผลจากขั้นที่ 4 ไปปรับปรุงบทเรียนคอมพิวเตอร์
- 6) การทดลองใช้แบบกลุ่มเล็ก
- 7) การนำผลในขั้นที่ 6 ไปปรับปรุงบทเรียนคอมพิวเตอร์
- 8) การทดลองแบบกลุ่มใหญ่
- 9) การนำผลจากขั้นที่ 8 ไปปรับปรุงบทเรียนคอมพิวเตอร์
- 10) การนำบทเรียนคอมพิวเตอร์ไปใช้

4.1.3.3 สุภาวดี วาทิกทินกร (2552) ได้ทำการวิจัยและพัฒนาเรื่อง “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” มีกระบวนการและขั้นตอนการวิจัย ดังนี้คือ

1) ระยะที่ 1 การสร้าง “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” มีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

(1) ขั้นที่ 1 การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

(2) ขั้นที่ 2 การออกแบบ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

(3) ขั้นที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ที่ได้จากขั้นที่ 2 ว่ามีความเหมาะสมต่อการใช้งานตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

(4) ขั้นที่ 4 การพัฒนา “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ครั้งที่ 1

2) ระยะที่ 2 การทดลอง “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” มีขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

(5) ขั้นที่ 5 การทดลองใช้ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

(6) ขั้นที่ 6 การพัฒนา “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ครั้งที่ 2

3) ระยะที่ 3 การประเมินผล “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” มีขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

(7) ขั้นที่ 7 การประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

(8) ขั้นที่ 8 การเผยแพร่ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นขั้นตอน

สุดท้ายของกระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยการเผยแพร่ “กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ที่สร้างขึ้นให้สาธารณชนรับรู้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยการเผยแพร่ทางเอกสาร การประชุม สัมมนา ศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านและเผยแพร่โดยทางอินเทอร์เน็ต

4.1.3.4 เกษม สาหรัยทิพย์ (2543) กล่าวว่าการศึกษาวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

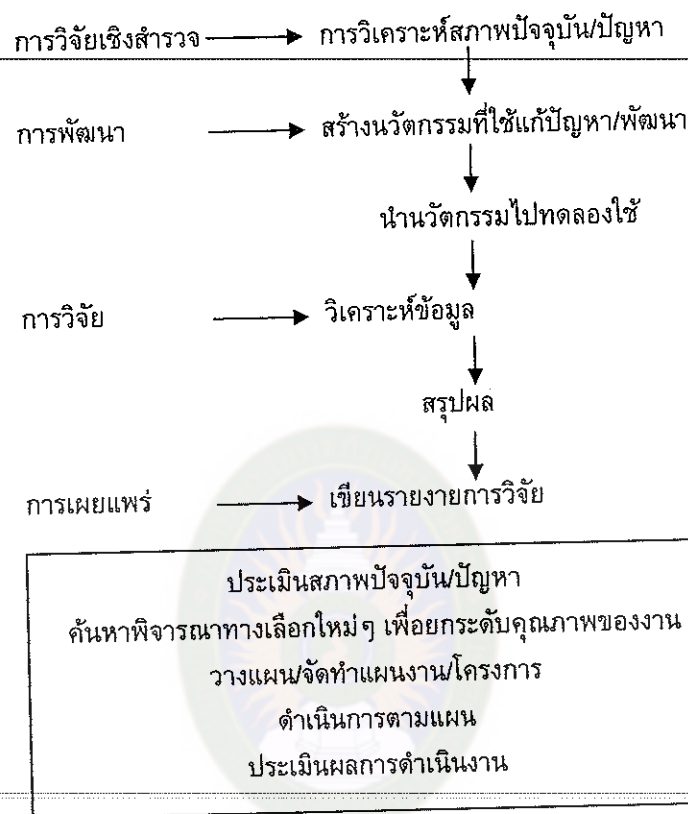
1) ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจปัญหาเบื้องต้น เป็นการสำรวจว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง

2) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสิ่งประดิษฐ์เพื่อใช้แก้ปัญหาที่สำรวจพบในขั้นตอนที่ 1

3) ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้สิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น เป็นการนำสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้น

4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น เป็นการสรุปถึงความเหมาะสมของสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น

4.1.3.5 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2553) ได้เสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา: วิธีเชิงระบบในการปฏิบัติงาน (คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553)

และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า วิธีการวิจัยที่เป็นกระบวนการ R&D ที่ชัดเจน เช่น Action Research และ Participatory Action Research ซึ่งการออกแบบการวิจัยนี้ คำถามการวิจัยควรเป็นคำถามที่บ่งบอกถึงการพัฒนาหรือหาแนวทาง/รูปแบบในการพัฒนา เช่น พัฒนาศักยภาพการดูแลตนเองของเยาวชนในการป้องกันการติดเชื้อ HIV ซึ่งการพัฒนารูปแบบการดูแลตนเองของสตรีทอผ้า พร้อมเสนอการออกแบบการวิจัย ให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้คือ

- 1) fact finding 2) planning 3) implanting และ 4) evaluating

4.1.3.6 รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552) ได้ประยุกต์ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนามาใช้ในทางการศึกษา และได้เสนอไว้อย่างละเอียด ดังนี้

1) การกำหนดผลิตภัณฑ์และรวบรวมข้อมูล ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนด

(1) ลักษณะทั่วไป

(2) รายละเอียดของการใช้

- (3) วัตถุประสงค์ของการใช้ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลิตภัณฑ์ การศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา 4 ข้อคือ
- ตรงกับความต้องการ จำเป็นหรือไม่
  - ความก้าวหน้าทางวิชาการมีเพียงพอในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่

กำหนดหรือไม่

- บุคลากรที่มีอยู่ มีทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการ

วิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

- ผลิตภัณฑ์นั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

#### 2) การวางแผนการวิจัยและพัฒนา การวางแผนการวิจัยและพัฒนา

ประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ ประมาณการค่าใช้จ่าย การกำหนด กำลังคน การกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ และพิจารณาผลสืบเนื่องจาก ผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะสามารถคาดคะเน ได้ว่าการวิจัยครั้งนี้ จะมีแนวทางเป็นไปได้อย่างดีหรือประสบความสำเร็จตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่

3) การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต ขั้นนี้เป็นการออกแบบและจัดทำ ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่วางไว้เช่น ถ้าเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา ที่ตั้งไว้

4) ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ในขั้นนี้จะเป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่ ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบ คุณภาพขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใน โรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 6 -12 คน ประเมินผลโดยการใช้ แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

5) นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1 ในขั้นตอนนี้จะ นำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 4 มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1

6) ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ในขั้นนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตาม วัตถุประสงค์ โดยใช้โรงเรียน ประมาณ 5 – 15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 – 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ ทดสอบก่อนเรียน (Pre-Test) กับทดสอบหลังเรียน (Post-Test) นำผลไปเปรียบเทียบกับ

วัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ อาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองถ้าจำเป็น

7) นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ในขั้นตอนนี้ จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากการประเมิน มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2

8) ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 ในขั้นนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตาม วัตถุประสงค์ โดยใช้โรงเรียน

ประมาณ 10-30 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน ประเมินโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

9) นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้ มาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

10) การเผยแพร่ เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในที่ประชุม สัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ ส่งไปลงเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ และติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่างๆ

จากการทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาข้างต้น จะเห็นว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญ ที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาการศึกษ โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลักคือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษาให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา คือเป็นตัวเชื่อมเพื่อแปลงไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป

## 4.2 วิจัยเชิงปฏิบัติการ

4.2.1 ความหมาย มีหลากหลายแนวคิด ผู้วิจัยขอเสนอโดยสังเขปกว่าคือ วิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการ ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อตอบคำถามหรือปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่และผู้วิจัย คือผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความหมายที่ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหาหรือคำตอบการวิจัยที่กำหนด เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือเกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้ผลการศึกษาดูกดต้องและเชื่อถือได้ (ไพบุลย์ เปานิล. 2543; เฉลิมชัย หาญกล้า. 2545; ศิริ ถิ่นอาสา. 2550 และ ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. 2537) และ คงศักดิ์ ธาดูทอง. (2540) ได้ให้ความหมายคล้ายกันว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยอย่างมีระบบเกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสะท้อนผลของข้อมูลที่ได้ อย่างมีนิจพิเคราะห์ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่พอใจของผู้วิจัย ซึ่งก็คือการใช้วงจร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือกระทำจริง การสังเกต และการสะท้อนการปฏิบัติ ดำเนินการต่อเนื่องไปจนนำไปสู่การปรับแผนเข้าสู่วงจรใหม่ จนกว่าจะได้ข้อสรุปที่แก้ไขปัญหาได้จริง เพื่อพัฒนาสภาพการของสิ่งที่ได้ศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

Kemmis & McTaggart (1988) ได้ให้ความหมายของวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ว่า เป็นการรวบรวมปัญหาหรือคำถามจากการสะท้อนการปฏิบัติการของผู้มีส่วนในการปฏิบัติการในสังคมหรือเพื่อต้องการที่จะพัฒนาหลักการและเหตุผลและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อได้รูปแบบหรือแนวทางไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น และในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัตินั้นๆให้สอดคล้องกับภาวะของสังคมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง Glickman, Carl D. and J, P Esposito (1979) นั้นกล่าวว่าการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการในการศึกษาคือ การศึกษาที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันปฏิบัติของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับปรุงเรื่องที่ทำการศึกษาให้ดีขึ้น O'Brien, R. (2001) กล่าวว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการรู้จักกันอย่างแพร่หลายในนาม participatory research, collaborative inquiry, emancipatory research action learning และ contextural action research แต่มีสาระสำคัญเหมือนกันคือเป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) กลุ่มระบุปัญหา แก่ปัญหา หาวิธีการที่จะทำให้อันปัญหาหมดไป ถ้ายังไม่พอใจก็พยายามหาวิธีแก้ใหม่อีกครั้ง และ Wikipedia (2010) ได้ให้ความหมายของวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ว่า เป็นการสะท้อนปัญหา จากผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในทีม เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นให้ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม และเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึงกระบวนการวิจัยที่มีการค้นคว้าอย่างมีรูปแบบ และเป็นระบบ มีการร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัย และหาแนวทางมาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานร่วมกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**4.2.2 หลักการสำคัญของวิจัยเชิงปฏิบัติการ** มีหลายข้อมูลจากหลายแหล่ง ขอเสนอพอสังเขป ดังนี้

4.2.2.1 O'Brien, R. (2001) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของวิจัยเชิงปฏิบัติการสรุปได้ดังนี้

- 1) หลักของการสะท้อนผล จากการสังเกตสถานการณ์ การศึกษาเอกสาร จะทำให้เห็นความเป็นจริงขององค์การมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้
- 2) หลักการสะท้อนผลจากผู้ปฏิบัติงานจริง จะทำให้เข้าใจปัญหา และจะสามารถนำหลักการทฤษฎีสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทได้ดี
- 3) หลักของความร่วมมือ ถือว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทุกคนเท่าเทียมกันทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติ หลักเสียงการลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 4) หลักของความเสี่ยง ต้องกล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ แม้จะมีความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นก็ตาม
- 5) หลักของความหลากหลายทางความคิด การเขียนรายงานต้องให้ความสำคัญจากหลายความคิด มากกว่าการสรุปข้อเท็จจริงจากคนคนเดียว

6) หลักของทฤษฎี หลักการปฏิบัติ สู่หลักการใหม่ ผู้วิจัยจะต้องประยุกต์หรือบูรณาการระหว่างหลักการทฤษฎี และการปฏิบัติจริง สู่หลักการใหม่ให้ได้

4.2.2.2 หลักการที่สำคัญตามแนวคิด McKernan 16 ประการ ซึ่งประวิต เอรารวรรณ์ (2545) ได้สรุปไว้ ดังนี้

- 1) เพิ่มพูนความเข้าใจในปัญหาต่างๆ
- 2) มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติตนและการปฏิบัติของบุคคล
- 3) เน้นที่ปัญหาเร่งด่วนของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 5) ดำเนินการวิจัยภายใต้สถานการณ์ที่กำลังเป็นปัญหา
- 6) ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ
- 7) เน้นการศึกษาเฉพาะกรณีหรือศึกษาเพียงหน่วยเดียว
- 8) ไม่มีการควบคุมหรือจัดกระทำต่อตัวแปร
- 9) ปัญหา วัตถุประสงค์ และระเบียบวิธี มีลักษณะเป็นกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ความจริง
- 10) มีการประเมินหรือสะท้อนผลที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวน
- 11) ระเบียบวิธีวิจัยมีลักษณะเป็นนวัตกรรม สามารถคิดขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับปัญหาได้
- 12) กระบวนการศึกษามีความเป็นระบบหรือเป็นวิทยาศาสตร์
- 13) มีการแลกเปลี่ยนผลวิจัยและมีการนำไปใช้จริง
- 14) ใช้วิธีการแบบบรรยายข้อมูล หรือการอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ
- 15) คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องมาจากการทำความเข้าใจ การตีความหมายและการคิดอย่างอิสระ
- 16) เป็นการวิจัยที่ปลดปล่อยความคิดอย่างอิสระ และเป็นการเสริมสร้างพลังร่วมในการทำงาน (Empowerment) ให้ผู้เกี่ยวข้อง

4.2.3 ประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถแบ่งประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้ระดับของการมีส่วนร่วมเป็นเกณฑ์ 3 รูปแบบดังนี้ (คงศักดิ์ ชาติทอง และคณะ. 2547)

4.2.3.1 Technical Action Research มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดกิจกรรม ผู้ปฏิบัตินำข้อค้นพบหรือผลของการวิจัยของนักวิจัยภายนอกมาใช้ ภายใต้ความช่วยเหลือแนะนำของนักวิจัยภายนอก



4.2.3.2 Practical Action Research นักวิจัยเป็นคนภายนอก จะทำหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการศึกษาสาเหตุและผลของการปฏิบัติโดยสะท้อนผลการปฏิบัติ และคิดวิเคราะห์ ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเอง นักวิจัยอยู่ในทีมการวิจัย

4.2.3.3 Emancipatory หรือ Participatory Action Research มุ่งเน้นการเท่าเทียมกันของผู้ร่วมงานในทุก ๆ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานขององค์กร นักวิจัยจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือโดยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติให้สามารถสร้างกลุ่มสะท้อนผลการปฏิบัติและเกิดการพัฒนาศามารถด้านการวิจัย และเห็นว่า Emancipatory หรือ Participatory Action Research เท่านั้นคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่แท้จริง เพราะผู้วิจัยจะเป็นอิสระ และไม่ยึดติดกับความรู้ กฎเกณฑ์ แบบอย่าง ความเคยชิน ประเพณี และระบบความคิด โดยเน้นความเท่าเทียมกัน นักวิจัยเป็นเพียงบุคคลที่มีบทบาทสนับสนุนให้เกิดการวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเพียงเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ

4.2.4 กระบวนการของวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในเรื่องนี้ Kemmis and Mc taggart (1988) ได้เสนอแนะขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนจริงในโรงเรียนตามวงจรการปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

4.2.4.1 ขั้นวางแผน (Planning) เริ่มต้นด้วยการสำรวจปัญหาที่ต้องการให้มีการแก้ไข ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องอาจเป็นครูผู้สอนร่วมกัน ผู้บริหาร นักเรียน วางแผนด้วยกัน สำรวจสภาพการณ์ของปัญหาว่าอย่างไร ปัญหาที่ต้องแก้ไขคืออะไร ปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับใครบ้าง วิธีแก้ไขต้องปฏิบัติอย่างไร การแก้ไขต้องมีการแก้ไขในเรื่องใดบ้าง เช่น ครูต้องเปลี่ยนวิธีสอน นักเรียนต้องทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงบางอย่างผู้บริหารต้องรับทราบ การเปลี่ยนแปลงและให้การสนับสนุน ในขั้นการวางแผนจะมีการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัญหาทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการหาโครงสร้างของปัญหาอย่างมีระบบ ทบทวนแ่งมุมปัญหา ถกปัญหาอย่างกว้างขวางกับผู้ร่วมวิจัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้เห็นปัญหาอย่างชัดเจน

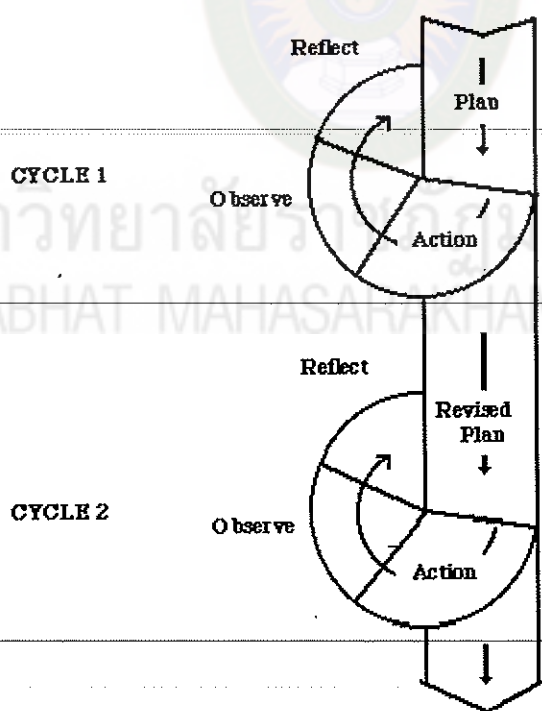
4.2.4.2 ขั้นปฏิบัติการ (Action) เป็นการกำหนดแนวคิดที่กำหนดเป็นกิจกรรม ในขั้นวางแผนงานมาดำเนินการ เมื่อลงมือปฏิบัติต้องใช้การวิเคราะห์วิจารณ์ประกอบไปด้วย โดยรับฟังจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการปฏิบัติจะเป็นข้อมูลย้อนกลับว่า แผนที่วางไว้เบื้องต้นปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอย่างไรบ้างในการปฏิบัติ ดังนั้นแผนงานที่กำหนดไว้ อาจจะยืดหยุ่นได้โดยผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณ และการตัดสินใจที่เหมาะสม และมุ่งปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

4.2.4.3 ขั้นสังเกตการณ์ (Observation) ขณะที่การวิจัยดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่วางไว้ ต้องมีการสังเกตการณ์ควบคู่ไปด้วย พร้อมจดบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดที่คาดหวังและไม่คาดหวัง โดยสิ่งที่สังเกตก็คือ กระบวนการของการปฏิบัติ (The action process) และผลของการปฏิบัติ (The effects of action) การสังเกตนี้จะรวมถึงการรวบรวมผล

การปฏิบัติที่เห็นด้วยตา การได้ฟัง การได้ใช้เครื่องมือ เซาว์ แบบทดสอบ เป็นต้น ซึ่งขณะที่การปฏิบัติการวิจัยกำลังดำเนินการไปควบคู่กับการสังเกตผลการปฏิบัติ ควรใช้เทคนิคต่างๆที่เหมาะสมมาช่วยในการรวบรวมข้อมูลด้วย

#### 4.2.4.4 ชั้นสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflection) เป็นขั้นสุดท้ายของวงจรการทำ

วิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การประเมินหรือตรวจสอบกระบวนการ ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติการซึ่งผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องตรวจสอบกระบวนการ ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่างๆ โดยผ่านการถก - อภิปรายปัญหา ซึ่งจะได้แนวทางของการพัฒนาขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมและเป็นพื้นฐานข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติต่อไป โดยวงจรของ 4 ขั้นตอนดังกล่าวจะมีลักษณะการดำเนินการเป็นขั้นบันไดเวียน (Spiral) การทำซ้ำตามวงจรจนกว่าจะได้ผลงานวิจัย และแสดงให้เห็นแนวทาง หรือรูปแบบปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่ศึกษานั้น ดังนั้น การนำแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้วิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียนโดยครูเป็นผู้เรียนรู้และวิเคราะห์วิจารณ์ ซึ่งจากผลการปฏิบัติจะทำให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของชั้นเรียน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงและได้เสนอแผนภาพวงจรหรือกระบวนการของวิจัยปฏิบัติการไว้ ดังนี้



ภาพที่ 3 วงจรการวิจัยปฏิบัติการ

ที่มา: วงจรของ Action Research (MacIsaac, 1995)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึงกระบวนการวิจัยที่มีการค้นคว้าอย่างมีรูปแบบ และเป็นระบบ มีการร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัย และหาแนวทางมาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานร่วมกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนางานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน มีความสำคัญยิ่งโดยยึดหลักของความเสมอภาคเท่าเทียมกันระหว่างผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย และหลักของความร่วมมือในการร่วมวางแผน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมกันสะท้อนผล เพื่อวางแผนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานซ้ำอีก จนกว่าจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจของกลุ่มผู้วิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY