

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) เพื่อประเมินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนบ้านสถาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 ผู้ประเมินได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ
  - 1.1 ความหมายของการประเมินโครงการ
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ
  - 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการ
  - 1.4 ประเภทของการประเมินโครงการ
  - 1.5 ขั้นตอนการประเมินโครงการ
  - 1.6 รูปแบบการประเมินโครงการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สนับสนุนแนวคิดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.2 หลักการของการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.3 บทบาทครูในการจัดการเรียนรู้กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.4 กรอบแนวคิดการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะผู้เรียนใน 4 ด้าน (4 H)
  - 3.5 โครงสร้างเวลาเรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
  - 3.6 แนวทางการบริหารจัดการการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.7 การบริหารจัดการเวลาเรียนและการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.8 การขับเคลื่อนนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติ
  - 3.9 แนวทางการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
  - 3.10 แนวทางการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการประเมิน

## 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

### ความหมายของการประเมินโครงการ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการประเมินโครงการไว้แตกต่างกันไปตามลักษณะแต่ละบุคคล แต่เนื้อหาสาระโดยรวมจะเป็นไปในแนวทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ดังนี้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549: 11) ได้ให้ความหมายการประเมินโครงการว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินใจสัมฤทธิ์ของโครงการ

สมคิด พรหมจักษ์ (2552: 37) ให้ความหมายที่สะท้อนทั้งวัตถุประสงค์และประเภทของการประเมินว่า การประเมินโครงการ เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

พงษ์เทพ จิระโร (2554: 7) ให้ความหมายของโครงการว่าเป็นกระบวนการวัดตัวบ่งชี้คุณภาพโครงการที่กำหนดไว้และนำมาเกณฑ์มาเทียบกับผลการวัดทำให้ได้ผลการประเมินที่นำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาโครงการหรือนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินโครงการ

พิชิต ฤทธิ์จัญญ (2555: 71) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อการตรวจสอบ หรือบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปรับปรุง และพัฒนาโครงการ

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2556: 6) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าของกิจกรรมหรือผลที่เกิดขึ้นจากโครงการในด้านความสำเร็จความล้มเหลว จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค โดยมีกระบวนการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2557: 264) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นกระบวนการศึกษาหาข้อมูลอย่างเป็นระบบตามสภาพที่เป็นจริงเพื่อนำมาจัดเป็นสารสนเทศตัดสินใจคุณค่าและประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการตรงตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะนำไปสู่การพิจารณาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

Fitzpatrick Sanders และ Worthen (2004: 5) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นวิธีการสืบหาข้อมูลและพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ 3 ประเด็น คือ

- 1) การกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพ โดยเทียบกับ มาตรฐานที่กำหนด
- 2) การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และ 3) การเปรียบเทียบข้อมูลสารสนเทศที่ได้กับ มาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินคุณค่า คุณภาพ คุณประโยชน์ประสิทธิผล หรือความสำคัญของโครงการซึ่งจะช่วยให้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุงดำเนินการต่อไปหรือขยายโครงการ

Stufflebeam และ Shinkfield (2007: 137) และ Stufflebeam และ Coryn (2014: 110-111) ได้ให้ความหมายว่า ของการประเมินโครงการที่คล้ายคลึงกัน คือ การประเมินโครงการเป็นกระบวนการของการแสวงหา การอธิบายว่าการได้มาซึ่งข้อมูล ตลอดจนการเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการ

จากความหมายของการประเมินโครงการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ประเมินสามารถสรุป ได้ว่าการประเมินโครงการหมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการแล้วนำข้อมูลมาประมวลผล วิเคราะห์ผลและนำเสนอผลการประเมินโครงการ เพื่อตัดสินใจคุณค่า คุณภาพ คุณประโยชน์ ประสิทธิภาพหรือมีข้อควรปรับปรุงพัฒนาโครงการอย่างไรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันตามบริบทของการประเมินนั้น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินได้ศึกษาค้นคว้า สรุปได้ดังนี้

พงษ์เทพ จิระโร (2554: 9) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโครงการ และใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ

พิชิต ฤทธิ์จรรยา (2555: 71-73) ได้กล่าวว่า การประเมินโครงการมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศสำหรับช่วยในการตัดสินใจนำโครงการไปปฏิบัติโดยประเมินว่าโครงการที่จัดทำขึ้นมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดหรือสมเหตุผลหรือไม่มีความเป็นไปได้หรือคุ้มค่ากับเงินทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพียงใด
2. เพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการซึ่งการประเมินเมื่อนำโครงการไปดำเนินการระยะหนึ่งหรือเป็นการประเมินในช่วงดำเนินโครงการ
3. เพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศสำหรับช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการต่อเนื่องหรือการขยายโครงการและการรับรองโครงการ อาจกล่าวได้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ลงทุนไปเพียงใด และก่อให้เกิดผลข้างเคียงทั้งทางบวกและทางลบหรือไม่ อย่างไร
4. เพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ประโยชน์ในการขอรับการสนับสนุนการดำเนินโครงการจากแหล่งต่าง ๆ

5. เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการพื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งก็คือการได้รับความรู้ความเข้าใจพื้นฐานอื่นที่นอกเหนือจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่ทำการประเมิน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการ มีความสำคัญเพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินโครงการ ไปใช้ประกอบการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการ

โครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจว่า โครงการควรดำเนินการต่อหรือยุติโครงการ

### ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินมีประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารโครงการ ดังนั้นผู้ประเมิน จึงได้รวบรวมความสำคัญและประโยชน์ของโครงการไว้ ดังนี้

สมคิด พรหมจ้อย (2552: 37-38) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนงาน และโครงการ ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ รวมทั้งความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

2. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน

3. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับ ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ

4. ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจว่า จะดำเนินโครงการต่อหรือขยายการดำเนินงานในระยะต่อไปหรือยกเลิกโครงการ

5. ช่วยให้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการว่าเป็นอย่างไรคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

6. เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เพราะการประเมินโครงการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย รวมทั้งสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พงษ์เทพ จิระโร (2554: 8-9) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญของการประเมินโครงการ ต่อการวางแผนพัฒนาโครงการ ได้แก่ การประเมินก่อนดำเนินโครงการ การประเมินบริบทของโครงการ การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในส่วนนี้มีประโยชน์ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ความสำคัญต่อการนำสารสนเทศมาเตรียมการ การประเมินความพร้อมของปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นหรือมีมากเกินไปจะได้รับการตัดทอน และทรัพยากรใดที่ขาดก็จะได้รับการจัดหาเพิ่มเติม

3. ความสำคัญต่อการนำสารสนเทศมาปรับปรุงโครงการ ได้แก่ การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ประโยชน์ในการประเมินกลุ่มนี้ ทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับ ปัญหาอุปสรรคข้อดี ข้อเสียของการดำเนินโครงการ ทำให้แนวทางการปรับปรุงแก้ไขโครงการลดความเสี่ยงของผลการดำเนินโครงการ ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน วิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินโครงการ

4. ความสำคัญต่อการตัดสินผลการดำเนินโครงการ ได้แก่ การประเมินสรุปหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน (Product Evaluation) การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) การประเมินโครงการในกลุ่มนี้มีประโยชน์ในการทำให้อำนาจบริหารได้สร้างสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ หากเป็นโครงการต่อเนื่องโครงการนี้ควรขยายหรือยุติโครงการหรือไม่ อย่างไร

5. ความสำคัญต่อการติดตามผลของโครงการ ได้แก่ การประเมินติดตามผล (Follow up) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ทำให้ทราบข้อดีข้อเสียของโครงการว่า ผลผลิตของโครงการส่งผลต่อผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรในระยะยาว มีความสำคัญในการที่จะตัดสินใจว่าโครงการใดมีประโยชน์ มีคุณค่าหรือมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555: 77) กล่าวว่า การชี้ให้เห็นว่าการประเมินโครงการเป็นกิจกรรมสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการโครงการ เพราะการประเมินโครงการมีความสำคัญและประโยชน์อย่างยิ่งใหญ่ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการซึ่งสรุป ได้ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

2. ช่วยให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ ซึ่งนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปอย่างไรยกเลิกหรือปรับขยายการดำเนินโครงการต่อไปอีก

4. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการว่าเป็นอย่างไร คำนวณกับการลงทุนหรือไม่

5. ช่วยให้เกิดการเสริมแรง สร้างพลัง จูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในโครงการเมื่อทราบผลสำเร็จ จุดเด่น หรือจุดด้อยของโครงการ โดยจะมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินโครงการให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสูงขึ้นซึ่งจะเกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการหรือองค์กร

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2556: 24-25) ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินโครงการ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
2. ช่วยให้สารสนเทศเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผนโครงการ การปรับโครงสร้างองค์การการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม
3. ช่วยให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการปรับปรุง แก้ไขและป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
4. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการเนื่องจากการประเมินผลทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินโครงการ โดยการนำระบบการกำกับติดตามผล เข้าร่วมในการบริหารโครงการจะก่อให้เกิดการบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จ ความล้มเหลว ผลกระทบ และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง
6. ช่วยให้ข้อมูลที่บ่งบอกประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความเป็นธรรมความเสมอภาคหรือไม่
7. เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติโครงการ เพราะจะทำให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนาและปรับปรุงโครงการ
8. เพื่อช่วยหาหลักฐานสนับสนุนเกี่ยวกับ การดำเนินกิจกรรมของโครงการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสาธารณสุข การเมือง เศรษฐกิจ และด้านวิชาชีพเฉพาะ
9. เพื่อเป็นบทเรียนในการขยายผลไปสู่สภาพการณ์อื่น ๆ ในวงกว้างมากขึ้น ดังนั้น การประเมินโครงการจึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ กล่าวคือ การประเมินโครงการทำให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์วางแผนโครงการเพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดส่งผลให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอีกทั้งสามารถทราบข้อดี ข้อเสียของโครงการเพื่อเป็นสารสนเทศให้กับผู้บริหารประกอบการตัดสินใจว่าควรดำเนินการต่อหรือยุติโครงการ

#### ประเภทของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท แล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก สามารถจำแนกประเภทของการประเมินโครงการได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555: 77-80 ; สมคิด พรหมจ้อย. 2552: 38-41; สมหวัง พินัยานวัฒน์. 2551: 114-115; สุพัตร์ พิบูลย์. 2555: 9-12)

1. จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภทคือ

- 1.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยมุ่งตรวจสอบ ควบคุม กำกับ ดูแลการดำเนินงาน ตลอดจน การศึกษาความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ ในระหว่างดำเนินการโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

1.2 การประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้วเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการเพื่อมุ่งตรวจสอบว่าโครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่า ควรยุติโครงการ ดำเนินโครงการต่อไปหรือปรับขยายโครงการในระยะต่อไป

2. จำแนกตามหลักที่ยึดในการประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินแบบอิงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ (Goal Based Evaluation) เป็นการประเมินที่ตัดสินคุณค่าของโครงการ จากการเปรียบเทียบผลของโครงการกับ ผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ

2.2 การประเมินแบบไม่อิงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ (Goal-Free Evaluation) เป็นการประเมินที่ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ กล่าวคือ การตัดสินคุณค่าของโครงการควรเน้นที่การตีค่าของผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น (Actual Outcomes)

จากโครงการ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินผลที่คาดหวังตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการและผลที่มีได้คาดหวัง

3. จำแนกตามลำดับเวลาของการดำเนินโครงการ ได้แบ่งการประเมินเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ (Intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินที่อยู่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนลงมือดำเนินการจัดทำโครงการ ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

3.1.1 การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ โดยการพิจารณาปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการ อาจใช้เทคนิคของการสำรวจความต้องการ (Needs Assessment) หรืออาจจะใช้เทคนิคของการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ซึ่งเป็นการพิจารณาสภาพความพร้อมของการจัดทำโครงการในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง

3.1.2 การวิเคราะห์โครงการหรือการประเมินร่างโครงการ (Project Appraisal or Analysis) เป็นการพิจารณาเอกสารโครงการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสิ่งที่กำหนดความสอดคล้องระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ตั้งแต่หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีดำเนินการ เป็นต้น เพื่อให้โครงการที่เสนอมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2 การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (On Going Evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำในระหว่างการดำเนินโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความก้าวหน้าของโครงการเป็นช่วง ๆ และเพื่อดูว่า การดำเนินโครงการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร ในแต่ละช่วงของการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศที่จะได้นำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการ

เพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในช่วงระยะต่อไป การประเมินขณะดำเนินงานนี้ต้องอาศัยกลไกของระบบการกำกับติดตามงานมาช่วย จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การประเมินหลังการดำเนินโครงการ (Pay-off Evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำขึ้นเมื่อการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลงแล้วโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าเมื่อได้ดำเนินโครงการจนสิ้นสุดแล้ว ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลกระทบ หรือผลข้างเคียงว่ามีอะไรเกิดขึ้นตามมาอีกบ้างถ้ากล่าวโดยสรุปการประเมินหลังการดำเนินงานมีจุดเน้นดังนี้

3.3.1 เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้น (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ของโครงการ

3.3.2 เป็นการประเมินผลรวมสรุปของโครงการทั้งหมด (Summative Evaluation) คือ การประเมินตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงานและผลผลิตของโครงการ

4. จำแนกตามสิ่งที่ถูกประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 4 ประเภท คือ

4.1 การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินเกี่ยวกับ นโยบาย เป้าหมาย สภาพเศรษฐกิจ และสังคม ปัญหาและความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ว่ามีความสอดคล้องเอื้อต่อการจัดทำโครงการหรือไม่ ตลอดจนทรัพยากรและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงกว่าและบริบทหรือสภาพขององค์กรที่จะจัดทำโครงการ

4.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินความพร้อมทั้งในเชิงคุณภาพและความพอเพียงของทรัพยากรต่าง ๆ ก่อนเริ่มโครงการว่ามีทรัพยากรพร้อมที่จะดำเนินโครงการได้หรือไม่ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินขณะดำเนินงานหรือประเมินความก้าวหน้าของโครงการ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการ

4.4 การประเมินผลผลิตหรือผลงาน (Product Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้วประกอบด้วย การประเมินผลลัพธ์ (Output Evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของโครงการ และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือองค์การ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อการตัดสินใจว่า ควรจะคงโครงการไว้ ปรับขยายหรือยกเลิกโครงการ

5. จำแนกตามผู้ประเมินได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ



5.1 การประเมินโดยผู้ประเมินภายใน (Internal Evaluator) เป็นการประเมินโดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน ข้อดีของการประเมินวิธีนี้คือ ผู้ประเมินทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน สะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล แต่มีข้อเสีย คือ ความลำเอียงของผู้ประเมินอาจทำให้ผลการประเมินขาดความตรงและความน่าเชื่อถือ

5.2 การประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก (External Evaluator) เป็นการประเมินโดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานนอกองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มุ่งประเมิน ซึ่งอาจเป็นนักประเมินมืออาชีพหรือบุคลากรที่อยู่หน่วยงานอื่น ข้อดีของการประเมินวิธีนี้คือ ผู้ประเมินมีความเป็นกลางลดความลำเอียงไปได้ ทำให้ผู้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ แต่มีข้อเสียคือผู้ประเมินภายนอกไม่เข้าใจรายละเอียดของโครงการที่มุ่งประเมินดีพอ และอาจไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นตอนการประเมินโครงการ

ขั้นตอนการประเมินโครงการ นับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งทำให้โครงการมีความชัดเจน ความสมบูรณ์ครบถ้วน มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินโครงการไว้หลากหลาย สามารถวิเคราะห์สรุปขั้นตอนการประเมินโครงการได้ดังนี้ (ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ. 2556: 22-24, พงษ์เทพ จิระโร. 2554: 51; พิชิต ฤทธิจรูญ. 2555: 82-96 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2551: 120 ; สุวิมล ว่องวาณิช. 2555 ; McDavid, Huse & Hawthorn. 2013: 26-39)

ตารางที่ 2 สรุปขั้นตอนการประเมินโครงการ

ขั้นตอนการประเมินโครงการ	พงษ์เทพ จิระโร (2554)	พิชิต ฤทธิ์จัญญ (2555)	สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2551)	ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณเเล (2556)	สุวิมล ว่องวานิช (2555)	McDavid, Huse, & Hawthorn (2013)
1. วิเคราะห์โครงการ	✓	✓	✓		✓	✓
2.ระบุหลักการและเหตุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการประเมิน		✓		✓		✓
5.การออกแบบการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	✓	✓		✓	✓	✓
7.การเก็บรวบรวมข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.การวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.การกำหนดเกณฑ์การประเมิน	✓				✓	
10.การสรุปผลการประเมิน	✓					✓
11.การเขียนรายงานการประเมินโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปได้ว่าขั้นตอนของการประเมินโครงการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงการหลักการและเหตุผล การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การออกแบบการประเมินโครงการ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดเกณฑ์การประเมินและเขียนรายงานการประเมินโครงการ

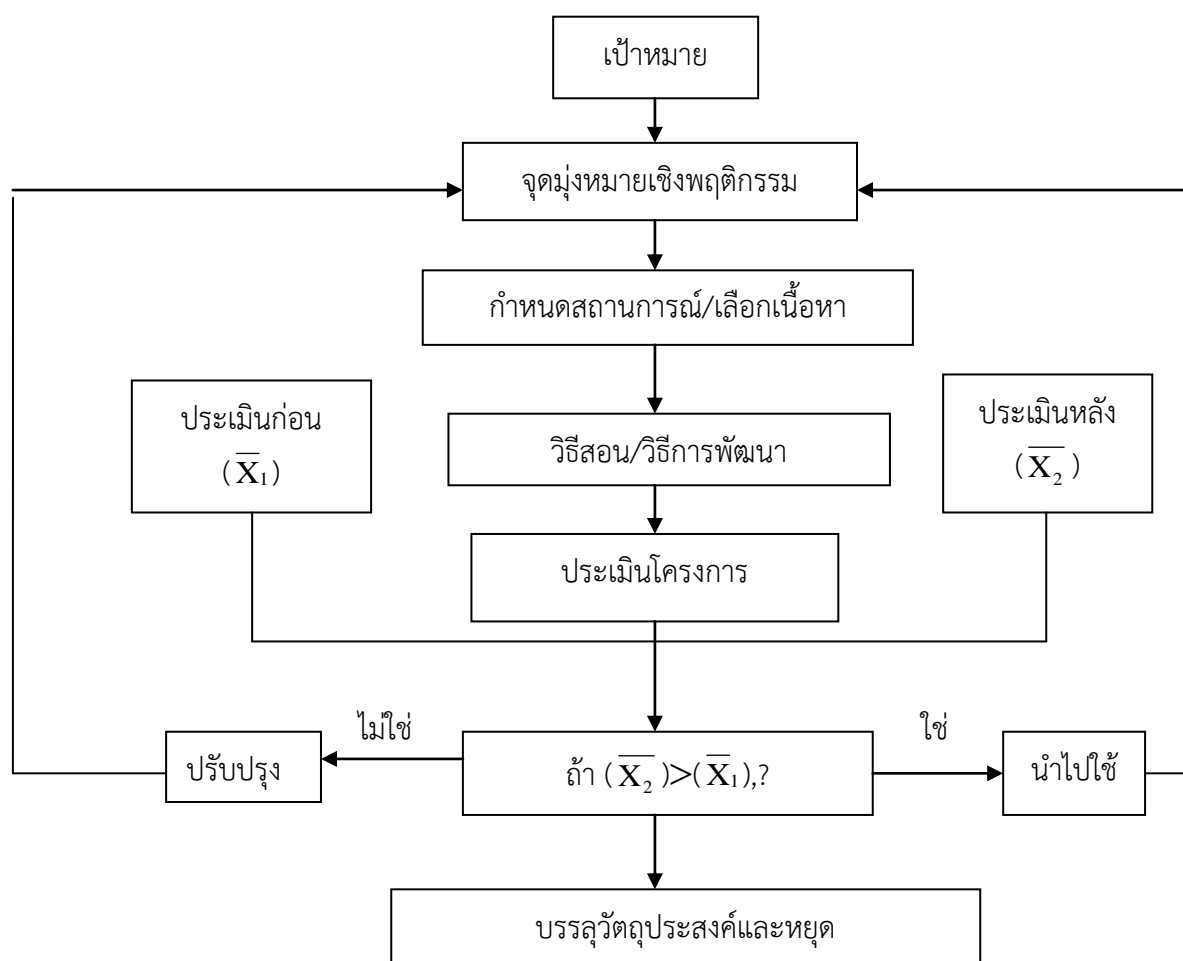
### รูปแบบการประเมินโครงการ

รูปแบบการประเมินเป็นกรอบแนวคิด เคাঁโครง หรือโครงร่างในการประเมินเปรียบเสมือน ทฤษฎีหรือแบบแผนที่เป็นระบบ แสดงให้เห็นภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับการประเมิน ซึ่งรูปแบบการประเมินที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการสามารถจัดจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal-Based Model) การประเมินตามรูปแบบนี้เป็นการประเมินที่เน้นการตรวจสอบผลผลิต ผลกระทบหรือผลลัพธ์ของ โครงการกับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้เป็นหลัก มุ่งการตอบคำถาม หรือหาสารสนเทศของการประเมินโครงการว่าโครงการสามารถบรรลุผลได้มากน้อย เพียงใด ดังนั้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ถูกใช้เป็นเกณฑ์สำหรับตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงาน ผู้นำความคิดการประเมินแนวนี้คนสำคัญ ได้แก่ Tyler, Cronbach และ Kirkpatrick (ธีรศักดิ์ อุณารมณเลิศ. 2556: 85-87)

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างของ Tyler (อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555: 119-122) Tyler ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Outcomes) ที่คาดหวังกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จากนั้นชี้ให้เห็นว่า Tyler ได้ยึดเอาจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นหลักในการประเมิน เพื่อตรวจสอบว่าโครงการที่จัดทำนั้น สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด บางครั้งจึงเรียกรูปแบบการประเมินนี้ว่ารูปแบบการประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จของเป้าหมายเป็นหลัก (Goal Attainment or Objective-Based Model) ขั้นตอนการประเมินตามรูปแบบการประเมินของ Tyler (อ้างถึงใน Fitzpatrick, Sanders & Worthen. 2004: 72) ได้สรุปไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการทางการศึกษาไว้กว้าง ๆ
2. จำแนกประเภทของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการทางการศึกษาไว้ให้ชัดเจน
3. กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจนว่า เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเกิดพฤติกรรมอะไรบ้างอาจจะเป็นพฤติกรรมรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้
4. กำหนดสถานการณ์ กำหนดและเลือกเนื้อหาสำคัญ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้แสดงพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ที่ได้กำหนดไว้
5. ประเมินโครงการ โดยเลือกและสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดพฤติกรรมตามที่ได้ระบุไว้ในจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ระบุว่าได้มีการบรรลุจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมเพียงใด
6. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโครงการ
7. วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบกับ พฤติกรรมที่ได้กำหนดไว้ตามจุดประสงค์เพื่อพิจารณาการบรรลุจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการรูปแบบการประเมินของ Tyler ตามขั้นตอนดังกล่าว สรุปได้ดังภาพประกอบที่ 1 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 รูปแบบการประเมินของ Tyler

ที่มา: พิชิต ฤทธิ์เจริญ (2555: 121)

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของ Tyler เพื่อการประเมินโครงการ เป็นรูปแบบที่มุ่งตรวจสอบหรือเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรหรือการดำเนินงานโครงการ การประเมินตามรูปแบบนี้ จะช่วยให้ได้สารสนเทศซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่รูปแบบการประเมินของTylerจึงเหมาะสำหรับการประเมินผลสรุปรวม หลังการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงแล้วว่า ได้ผลการดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดังนั้น

ก่อนการประเมินผลสรุปรวมดังกล่าว จึงควรตรวจสอบความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์ของโครงการ ความน่าเชื่อถือของวัตถุประสงค์และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้วัตถุประสงค์ของโครงการซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์หรือสิ่งเปรียบเทียบการบรรลุวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วนและมีคุณค่ามากที่สุด โดยทั่วไปในการประเมินเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์เจริญ, 2555: 119-122)

1. ตรวจสอบคุณค่าของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการแต่ละข้อโดยให้ผู้เกี่ยวข้อง กับโครงการที่มุ่งประเมิน และ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ความคิดเห็น หรือวิพากษ์เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของโครงการว่า มีคุณค่าและสามารถวัดผลสำเร็จได้หรือไม่

2. ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาสาระของเอกสาร หรือบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คำบรรยาย รายงานการประชุม จดหมายข่าวต่าง ๆ แผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือพัฒนา เป็นต้น ผลการศึกษาดังกล่าวนี้อาจช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความขัดแย้งหรือสนับสนุนคุณค่าของ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์บางข้อเพื่อให้เกิดความมั่นใจและได้ทราบถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ จึงควรตรวจสอบความเป็นไปได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยการศึกษา นำร่อง (Pilot Study) ของโครงการก่อนรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgemental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมสารสนเทศเพื่อกำหนด และวินิจฉัยคุณค่าของโครงการ แผนงาน และนโยบาย โดยนักประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการตัดสินใจคุณค่าของสารสนเทศที่ได้รวบรวมมาในฐานะชำนาญการ นักประเมินมืออาชีพ และ นักประเมินต้องเป็นผู้รับทราบของโครงการเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การตัดสินคุณค่านั้นมีความถูกต้อง มากที่สุด โดยไม่ควรให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินคุณค่าของโครงการเพราะผู้บริหารมีความสามารถในเชิง ทักษะบริหาร แต่อาจจะหากทักษะในเชิงวิชาการและผู้บริหารจะต้องตัดสินใจภายใต้ความกดดันจาก กลุ่มหรือปัจจัยผลักดันหลายด้าน การตัดสินคุณค่าโดยผู้บริหารจึงอาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด ผู้นำความคิดการประเมินแนวนี้คนสำคัญ ได้แก่ Stake, Scriven และ Provus (ธีรศักดิ์ อุณารมณเลิศ. 2556: 87-93)

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างของ Stake (อ้างถึงในธีรศักดิ์ อุณารมณเลิศ. 2556: 90-91; พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555: 143-145) Stake ได้เสนอแนวคิดในการประเมินหลักสูตรหรือโครงการในรูปแบบ การประเมินความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง โดยให้ความหมายของการ ประเมินไว้ว่าเป็นการบรรยาย และตัดสินคุณค่าของหลักสูตรหรือโครงการทางการศึกษา ซึ่ง จำเป็นต้องมีข้อมูล 2 ประเภท คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับ การบรรยาย และข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบรรยาย ประกอบด้วยข้อมูล 2 ประเภท คือ

1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับ สภาพที่คาดหวังหรือเป้าหมาย เป็นส่วนที่กล่าวถึง ความคาดหวังหรือความต้องการของโครงการว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

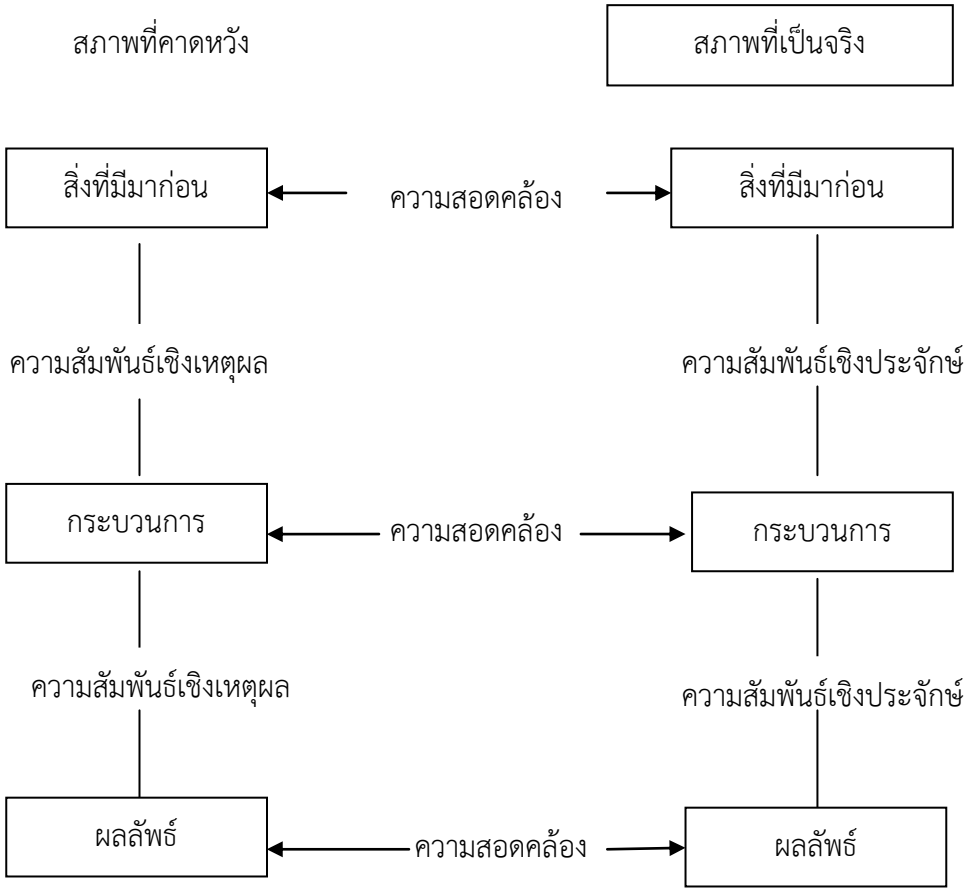
1.1.1 การคาดหวังเกี่ยวกับสิ่งที่มีมาก่อน เป็นการประเมินสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่ จะมีการดำเนินโครงการ การใช้หลักสูตรหรือก่อนการเรียนการสอน เช่น ลักษณะของผู้เรียน ลักษณะ ของผู้สอน ลักษณะเนื้อหา อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ การจัดระบบบริหาร เป็นต้น

1.1.2 การคาดหวังเกี่ยวกับกระบวนการหรือการปฏิบัติเป็นการประเมิน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน เป็นต้น

1.1.3 การคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเป็นการประเมินความสามารถ  
ด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เจตคติ ผลที่มีต่อผู้บริหาร ครูและสถาบัน เป็นต้น

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริง การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ต้องเก็บรวบรวม 3 ด้าน  
เช่นเดียวกับ สภาพที่คาดหวังคือ สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในด้านสิ่งที่มีมาก่อนด้านกระบวนการหรือการ  
ปฏิบัติและด้านผลลัพธ์การบรรยายข้อมูลสิ่งที่ ประเมินระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริง  
สรุปความสัมพันธ์ได้ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 การบรรยายสิ่งที่ประเมินตามรูปแบบการประเมินของ Stake  
ที่มา : พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555: 154)

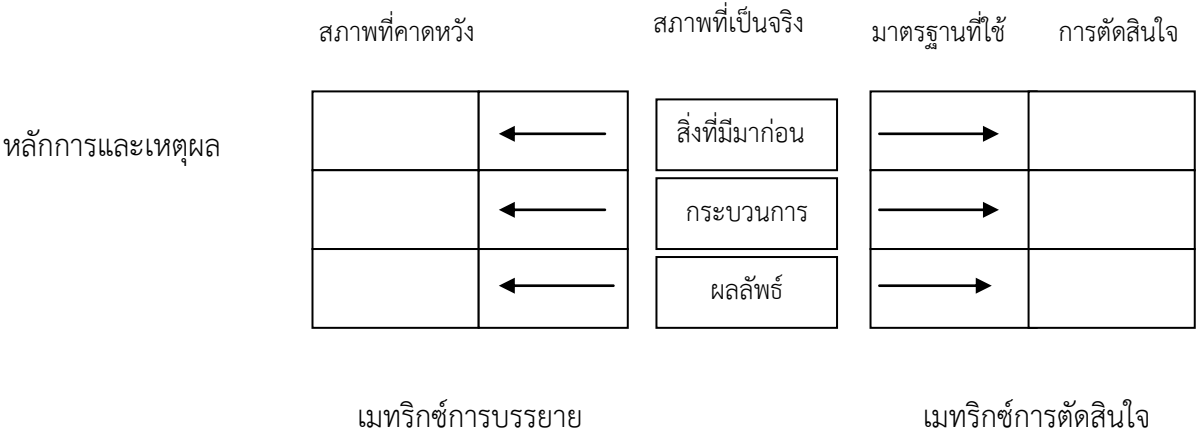
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเนื่องจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสภาพที่คาดหวัง  
กับสภาพที่เป็นจริงนั้นมิได้บ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรง เพียงแต่ทำให้เราทราบว่าสิ่งที่  
เกิดขึ้นจริงหรือไม่เท่านั้นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจมาช่วยในการตัดสินใจว่า โครงการ

ประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดโดยอาศัยเกณฑ์ 2 ชนิด คือ (Fitzpatrick, Sanders & Worthen. 2004: 113-125)

2.1 เกณฑ์สมบูรณ์ เป็นเกณฑ์ที่นักประเมินตั้งไว้โดยกำหนดมาจากทฤษฎีหลักการ หรือการวิจัย และเอกสารอ้างอิง

2.2 เกณฑ์สัมพัทธ์ เป็นเกณฑ์ที่ได้มาจากพฤติกรรมกลุ่ม หรือยึดเอาลักษณะของ โครงการใด โครงการหนึ่งมาเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา 2 ชนิดนี้ นักประเมินจะต้องแยกข้อมูลเป็น 4 ประเภทคือ สภาพที่คาดหวัง สภาพที่เป็นจริง มาตรฐานที่ใช้ประเมินและการตัดสินใจ รูปแบบการประเมินของ Stake ได้เสนอไว้ดังแสดงในภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินตามรูปแบบการประเมินของ Stake  
ที่มา : พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555: 145)

รายละเอียดของการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินตามรูปแบบของการประเมินของ Stake มีดังนี้

1. หลักการและเหตุผล (Rationale) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงแนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดสภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากโครงการ
2. เมทริกซ์การบรรยาย (Description Matrix) คือ ส่วนที่ใช้บรรยายภาพรวมของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน เมทริกซ์นี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อพิจารณาจากข้อมูลทั้งสองแนวแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์กันในแนวตั้งและมีความสอดคล้องกันในแนวนอน แสดงว่าโครงการนั้นสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เมทริกซ์การตัดสินใจ (Judgement Matrix) เป็นส่วนของการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

3.1 มาตรฐานที่ใช้ (Standards) ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโครงการที่ประเมินนั้นมีคุณภาพหรือบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าจะเป็นมาตรฐานสัมบูรณ์ หรือ มาตรฐานสัมพัทธ์ก็ได้

3.2 การตัดสินใจ (Judgements) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า โครงการนั้นมีคุณภาพเพียงใด มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้างโดยอาศัยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้กับมาตรฐานการเปรียบเทียบอาจจะใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์สัมบูรณ์หรือการเปรียบเทียบเกณฑ์สัมพัทธ์ก็ได้

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของ Stake เพื่อการประเมินโครงการตามรูปแบบของ Stake ประกอบด้วยการบรรยายและการตัดสินใจคุณค่าของโครงการโดยพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์และความสอดคล้องขององค์ประกอบใหญ่ 3 ส่วน คือ สิ่งที่มีมาก่อนการปฏิบัติและผลลัพธ์ระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานแล้ว จึงตัดสินใจคุณค่าของโครงการ Stake เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสภาพธรรมชาติโดยใช้การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ โดยใช้ข้อมูลจากหลายฝ่ายเพื่อให้ได้การตัดสินใจคุณค่าโครงการมีความถูกต้องเชื่อถือได้

การประยุกต์รูปแบบการประเมินของ Stake เพื่อประเมินโครงการมีข้อควรพิจารณา ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555: 145-146)

1. การประเมินมุ่งที่จะศึกษาในเรื่องการบรรยายและการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ
2. การประเมินให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีมาก่อนการปฏิบัติและผลลัพธ์จึงเป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งที่มีมาก่อนต่อผลของการปฏิบัติระหว่างการดำเนินโครงการและผลของสิ่งที่มีมาก่อนและการปฏิบัติต่อผลลัพธ์ของโครงการพร้อมทั้งพิจารณาความสอดคล้องของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังทำให้สามารถระบุสาเหตุของความสำเร็จและความไม่สำเร็จของโครงการได้
3. การประเมินมีการตัดสินใจคุณค่าเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งเป็นได้ทั้งเกณฑ์สัมบูรณ์และเกณฑ์สัมพัทธ์ทำให้ได้สารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกโครงการที่มีอยู่

## 2. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจเป็นหลัก (Decision Oriented Evaluation Model)

การประเมินตามทัศนะของกลุ่มนี้ คือ การประเมินเป็นกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ควรจะเป็น เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจคุณค่าของวัตถุหรือเหตุการณ์นั้น ๆ บทบาทสำคัญของนักประเมิน คือการตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้บริหารขึ้นอยู่กับผู้บริหารในการกำหนดบริบทของการตัดสินใจและกำหนดเกณฑ์การ

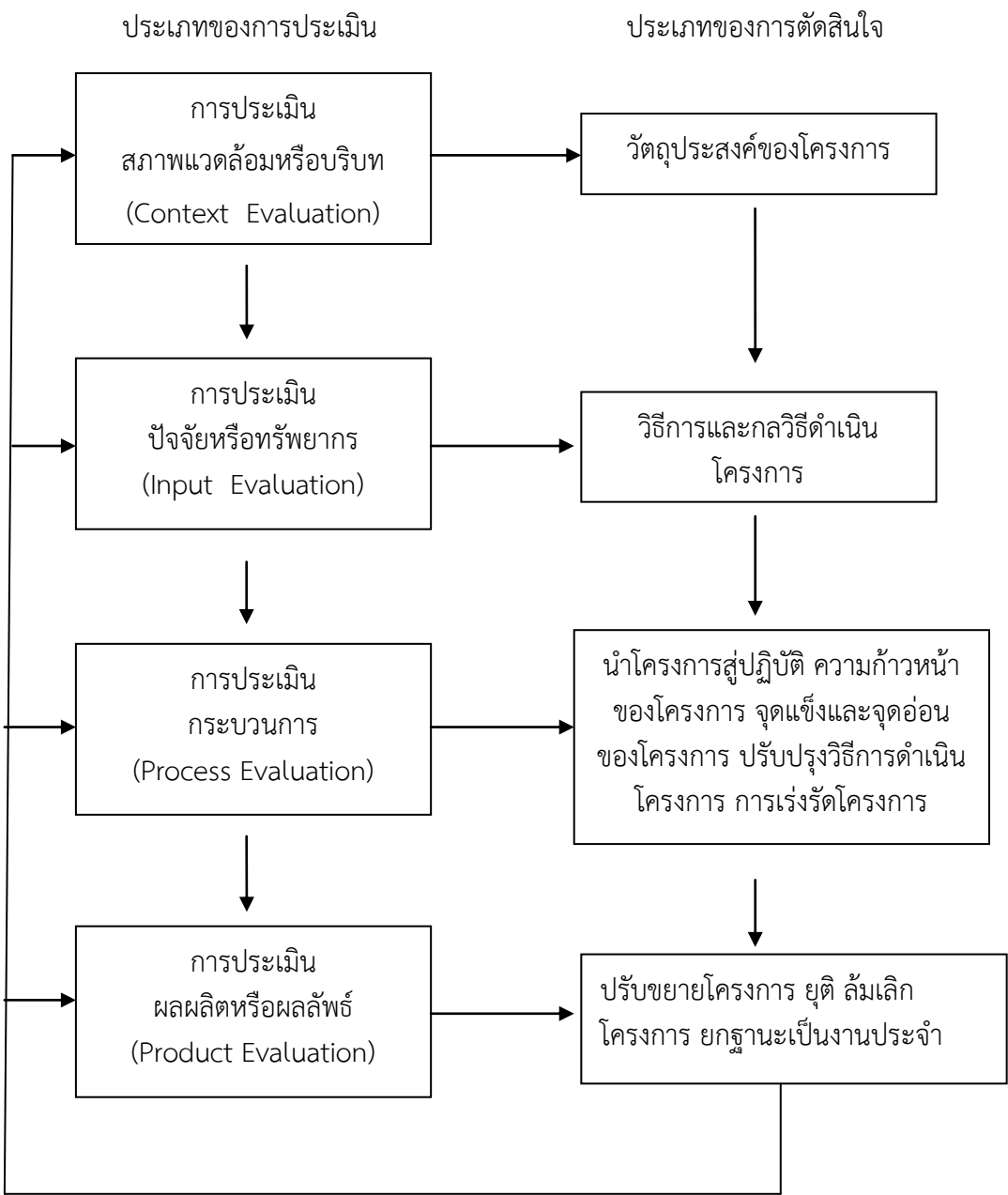


ตัดสินใจความสำเร็จของโครงการ เพราะมองว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีทักษะทางด้านบริหาร จึงเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการตัดสินใจคุณค่าและตัดสินใจมากกว่านักประเมิน เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเชิงนโยบาย เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารจึงควรตัดสินใจคุณค่าเหล่านั้นด้วยตนเอง และหาแนวทางการบริหารจัดการที่คิดว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้มองว่าถ้าให้ผู้ประเมินเป็นผู้ตัดสินใจคุณค่าอาจทำให้เสียความเป็นกลางหรือเกิดความลำเอียงในผลการประเมินได้ผู้นำความคิดการประเมินแนวนี้นั้นสำคัญได้แก่

Stufflebeam และ Alkin (ธีรศักดิ์ อุณารมณเลิศ. 2556: 93-99) ในที่นี้ขอยกตัวอย่างของ Stufflebeam (อ้างถึงใน Stufflebeam and Shinkfield. 2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินที่เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายเป็นรูปแบบการประเมินที่มีระบบแผนอย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง

คำว่า CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบทหรือสภาวะแวดล้อม) Input (ปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแนวคิดการประเมินของ Stufflebeam นี้ได้ยึดหลักของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) หรือวิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) วิธีการประเมินโดยใช้รูปแบบการประเมินชิปป จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินการ (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผนโครงการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ผลการประเมินบริบทเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นต้น
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับ การกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินปัจจัยนำเข้ามากำหนดวิธีการหรือกลวิธีการดำเนินโครงการเป็นต้น
3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementing Decisions) เป็นการตัดสินใจโดยใช้ผลการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนที่กำหนด การตัดสินใจในขั้นนี้ ให้ความสำคัญ การปรับปรุงและพัฒนา มากกว่าการตัดสินใจ
4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เป็นการตัดสินใจโดยใช้ผลการประเมินผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขขยายโครงการต่อไป หรือยกเลิก สามารถสรุปแนวทางการประเมินโครงการของ Stufflebeam ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการประเมินและประเภทของการตัดสินใจ  
ตามรูปแบบของ Stufflebeam  
ที่มา : สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553: 168)

3. รูปแบบการประเมิน CIPP และ CIPP<sub>EST</sub> Model

ศาสตราจารย์ ดร. แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) อาจารย์มหาวิทยาลัยโอไอโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอรูปแบบการประเมินใน ค.ศ. 1970 ในการประชุมครั้งที่11 ของคณะกรรมการสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษา (The Phi Delta Kappa Committee) ซึ่งเป็นที่ รู้จักและนิยมเรียกกันว่ารูปแบบการประเมินแบบซีปปี้ (CIPP) คำว่าCIPP นั้น มาจากคำย่อ

ของส่วนประกอบต่าง ๆ 4 ด้านที่จะทำการประเมิน ได้แก่ (รัตนะ บัวสนธ์. 2556: 11 -15; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2553; Stufflebeam & Shinkfield. 2007: 325-352; Stufflebeam. 2008; Stufflebeam & Coryn. 2014: 309-337)

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบท (Context Evaluation--C)
2. การประเมินปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation--I)
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation--P)
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation--P)

รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ เป็นรูปแบบที่เน้นเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกแนวทางด้านการศึกษาที่เหมาะสม โดยได้กำหนดรูปแบบการประเมินทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการวางแผนกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ การประเมินบริบทเป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคมความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนแรงกดดันทางการเมือง (พิชิต ฤทธิ์จัญญ. 2555: 151) ซึ่ง รัตนะ บัวสนธ์ (2556: 10-11) ได้อธิบายการประเมินบริบทว่าเป็นการประเมินเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น(Need) ปัญหา(Problem) คุณสมบัติที่มีค่า(Assets) และโอกาส (Opportunities) ที่จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขแวดล้อมหนึ่งที่ กำหนดการประเมินบริบท 4 ส่วนนี้ มีความสำคัญที่จะนำไปสู่การออกแบบโครงการ แผนงาน และการให้บริการที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ ทั้งนี้ การประเมินบริบทมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (Stufflebeam & Coryn. 2014: 320)

- 1.1 กำหนดขอบเขตและบรรยายเกี่ยวกับความตั้งใจให้บริการ
- 1.2 จำแนกผู้รับผลประโยชน์ที่ตั้งใจให้บริการ (หรือกลุ่มเป้าหมาย) และประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคลดังกล่าว
- 1.3 จำแนกปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เป็นบ่อเกิดของความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมายนั้น
- 1.4 จำแนกความเกี่ยวข้องระหว่างคุณสมบัติที่มีค่าและโอกาสการได้รับทุนอุดหนุนที่สามารถนำไปใช้กำหนดเป้าหมายความต้องการจำเป็นนั้น
- 1.5 จัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดเป้าหมายมุ่งการปรับปรุง
- 1.6 ประเมินความชัดเจนและความเหมาะสมเป็นไปได้ เป้าหมายมุ่งการปรับปรุง
- 1.7 จัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินผลลัพธ์ของเป้าหมายมุ่งการปรับปรุงหรือความพยายามในการให้บริการ

การประเมินบริบทอาจจะประเมินได้ทั้ง ก่อน ระหว่าง หรือแม้กระทั่งหลังการ

ดำเนินโครงการ แผนงานหรือสิ่งแทรกแซง (Intervention) อื่น ๆ ในกรณีประเมินบริบทก่อนการดำเนินโครงการ องค์กรหรือหน่วยงานจะใช้ผลจากการประเมินบริบทเพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าหมายสำหรับโครงการนั้น แต่ถ้าเป็นการประเมินบริบทระหว่างหรือหลังดำเนินโครงการหรือสิ่งแทรกแซงอื่น ๆ องค์กรและหน่วยงานมักจะดำเนินการและจัดทำรายงานการประเมินบริบทควบรวมไปกับ การประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต กรณีนี้การประเมินบริบทจึงมีประโยชน์สำหรับการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของโครงการและช่วยให้ผู้รับบริการได้ประเมินว่าโครงการหรือสิ่งแทรกแซงดังกล่าวมีคุณประโยชน์ตอบสนองหรือเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หรือไม่อย่างไร

เทคนิควิธีการที่ใช้ในการประเมินบริบท ควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายครอบคลุมสมาชิกที่เป็นประชากรเป้าหมายรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของโครงการหรือสิ่งแทรกแซงนั้นซึ่งโดยปกติมักเริ่มจากการซักถามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อช่วยระบุขอบข่ายการศึกษา หลังจากนั้นนักประเมินอาจจะทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการรับบริการหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ ซึ่งอาจทำได้โดยการทบทวนเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังและการปฏิบัติงานของบุคคล การจัดเวทีรับฟังจากชุมชน การทดสอบและการสัมภาษณ์ผู้รับประโยชน์รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ ในกรณีที่ผู้รับประโยชน์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนผู้รับบริการจากโครงการหรือสิ่งแทรกแซงเป็นประชากรที่มีจำนวนมาก นักประเมินอาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแล้วสร้างแบบสอบถามหรือแบบสำรวจความต้องการจำเป็นและทำการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นจำแนกตามกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือสิ่งแทรกแซงนั้น หรืออาจศึกษาปัญหาและความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ หรือประสิทธิภาพทางการเรียนของนักเรียน ในกรณีเช่นนี้ นักประเมินก็อาจใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาใด ๆ เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ทดสอบเปรียบเทียบก็ได้

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและกลวิธีดำเนินโครงการเป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อยืนยันว่ามีปัจจัยพร้อมที่จะดำเนินการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงส่วนใด สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับ โครงสร้างเพื่อเลือกแผนการจัดโครงการ หรือแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555: 151) ซึ่ง รัตนะ บัวสนธ์ (2556: 12-13) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งเน้นหลักของการประเมินปัจจัยนำเข้าก็เพื่อช่วยจัดลำดับโครงการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการจำเป็น โดยการศึกษาและตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับแนวทางต่าง ๆ ที่มีศักยภาพหรือมีความเป็นไปได้มากที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การประเมินปัจจัยนำเข้าจะเป็นตัวบ่งบอกล่วงหน้าถึงความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวหรือประสิทธิผลของความพยายามเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่โครงการหรือสิ่งแทรกแซงนั้น ๆ ต้องการให้เกิด จุดมุ่งเน้นประการที่สองของการประเมินปัจจัยนำเข้าก็เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ และเพราะเหตุใดจึงเลือกแนวทางนั้นในกรณี เช่นนี้ สารสนเทศที่ได้จากการประเมินปัจจัยนำเข้าจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับบ่งบอกให้เห็นถึงความรับผิดชอบ (Accountability) ใด ๆ ของผู้พัฒนาโครงการที่พยายามออกแบบและปรับปรุงงบประมาณใด ๆ ของโครงการหรือสิ่งแทรกแซงดังกล่าว นอกจากนี้แล้วการประเมินปัจจัยนำเข้าก็จะช่วยจำแนกและจัดลำดับแนวทางที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจใช้เป็นทางเลือกสำหรับการดำเนินงานต่อไป โดยสรุปการประเมินปัจจัยนำเข้าก็เพื่อช่วยผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองความต้องการจำเป็นให้แก่ผู้รับประโยชน์ ก่อให้เกิดแผนงานที่ปฏิบัติได้จริงและใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งการบันทึกและสร้างจิตสำนึกมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากรและวิธีการดำเนินงานในแผนงานนั้น ๆ (Stufflebeam & Coryn. 2014: 323) สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553: 169) กล่าวว่า การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากรเป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระบบการบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

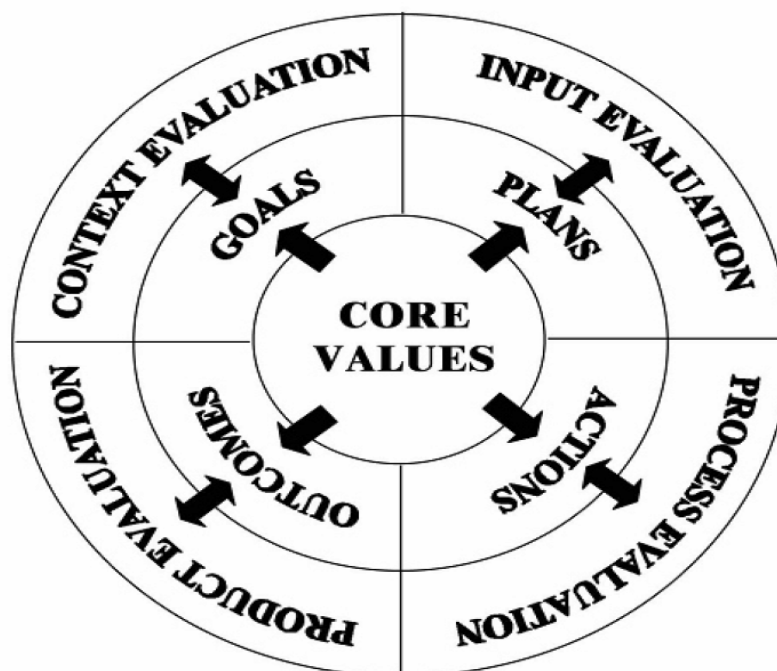
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับ การนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จซึ่งเป็นการประเมินขณะดำเนินงานหรือประเมินในเชิงความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือการดำเนินโครงการ รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรค จุดเด่นจุดด้อย (พิชิต ฤทธิ์จัญญ. 2555: 152) ซึ่ง รัตน์ บัณฑิต (2556: 13-15) ได้กล่าวว่าการประเมินกระบวนการเป็นการตรวจสอบการนำแผนงานหรือโครงการไปใช้หรือตรวจสอบการดำเนินการใช้แผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินกระบวนการก็คือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานในโครงการนั้นๆ เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการว่าเป็นไปตามตารางเวลาที่กำหนดหรือไม่การใช้งบประมาณและประสิทธิภาพเป็นอย่างไรสำหรับวัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งก็เพื่อชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการปรับปรุงการใช้งบประมาณและแนวทางการดำเนินงานของโครงการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นเพราะโดยปกติแล้วเมื่อมีการเริ่มต้นการดำเนินงานของโครงการหรือแผนงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมไม่สามารถที่จะกำหนดสิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรม การใช้บุคลากรงบประมาณ หรืออื่น ๆ ดังนั้นการได้รับสารสนเทศจากการประเมินกระบวนการ ก็สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ในโครงการให้สามารถดำเนินการต่อไปและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ในการประเมินกระบวนการนั้น ควรทำการเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมและค่าใช้จ่ายจริงกับกิจกรรมในแผนงาน โครงการ และงบประมาณที่กำหนดไว้ว่ามีความแตกต่างกัน มากน้อยเพียงไรรวมทั้งบรรยายให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการ

นำโครงการไปใช้และท้ายที่สุดก็ควรจัดทำรายงานที่ผู้ร่วมโครงการหรือผู้ทำการสังเกตได้ตัดสินใจ  
คุณภาพของกระบวนการใช้โครงการแผนงานดังกล่าว

นักประเมินกระบวนการจำเป็นต้องดำเนินการค่อนข้างมากในการควบคุม กำกับ และจัดทำ  
เอกสารเกี่ยวกับ กิจกรรมของโครงการหรือตัวแทรกแซง ซึ่งอาจเริ่มจากการทบทวนกลยุทธ์ที่  
เกี่ยวข้องแผนการปฏิบัติงาน งบประมาณและการประเมินภูมิหลังของโครงการหรือสิ่งที่แทรกแซง  
เพื่อที่จะพิจารณาว่ากิจกรรมอะไรที่ควรต้องกำกับ ในโครงการหรือสิ่งแทรกแซงดังกล่าว การพิจารณา  
ตัวอย่างที่เป็นไปได้ในการให้บริการกลุ่มผู้รับประโยชน์ การฝึกอบรม ให้คำปรึกษาทีมผู้ปฏิบัติงาน  
การจัดประชุมทีมผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ผังงาน (Work Flow) การบำรุงรักษาตรวจสอบ  
เครื่องอุปกรณ์การจัดลำดับและแจกจ่ายวัสดุ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการจัดการสารสนเทศของ  
โครงการเหล่านี้ เป็นต้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับ  
การตัดสินใจเกี่ยวกับ อนาคตของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากการดำเนินงานโครงการ  
สิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของโครงการซึ่งในทัศนะของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์  
(2553: 170) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตาม  
แผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่า  
เพียงใดประกอบด้วยการประเมินผลผลิตโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต  
เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการตลอดจนการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอีกส่วน  
หนึ่งคือ ผลกระทบ (Impact) สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจตัดสินคุณค่าผลผลิตของโครงการ  
ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจว่า ควรจะทำต่อไป หรือยุติ ล้มเลิก หรือยกฐานะเป็น  
งานประจำ สอดคล้องกับรัตน์ บัสนันท์ (2556: 15-16) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของการ  
ประเมินผลผลิตก็เพื่อสอบวัด ความสำเร็จและตัดสินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ แผนงานหรือสิ่งแทรกแซง  
ว่าตอบสนองบรรลุลักษณะความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับประโยชน์หรือไม่ นอกจากนั้น การประเมินผล  
ผลิตก็จะต้องประเมินผลลัพธ์ (Outcomes) ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทั้งที่เป็นไปในทางบวกและทางลบ  
อีกด้วยยิ่งไปกว่านั้นบ่อยครั้งที่นักประเมินยังขยายขอบเขตการประเมินผลผลิตไปสู่การประเมินในสิ่ง  
ที่เรียกว่าผลลัพธ์ระยะยาวอีกด้วย

กรอบความคิดในการประเมินผลของ Stufflebeam สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์  
ของการประเมินและการตัดสินใจได้ดังแสดงในภาพประกอบที่ 5 (Stufflebeam & Coryn. 2014.  
: 318)



ภาพประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ของการประเมินและการตัดสินใจของ Stufflebeam

ที่มา : D. L. Stufflebeam and C. L. S. Coryn (2014: 318)

จากภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการประเมินและการตัดสินใจ โดยวงในสุดเป็นส่วนที่แสดงถึงคุณค่าร่วมกัน ของการประเมินในการนำไปใช้กำหนดส่วนต่าง ๆ ในวงกลมที่สองซึ่งเป็นส่วนประกอบของโครงการ ได้แก่ เป้าหมายแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงาน การปฏิบัติหรือการกระทำตามแผนงานและผลลัพธ์ที่ได้ใน 6 ส่วนประกอบ ของโครงการก็จะสัมพันธ์กับมิติการประเมินทั้ง 4 ด้านของรูปแบบการประเมิน CIPP ซึ่งเป็นวงกลมนอกสุดนั้น คือ การประเมินเพื่อนำมาใช้กำหนดเป้าหมายของโครงการก็คือ การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้าที่ใช้สำหรับจัดทำ แผนปฏิบัติงาน แต่การปฏิบัติงานหรือการกระทำตามแผนก็ต้องอาศัยการประเมินกระบวนการและท้ายที่สุดหากจะประเมินผลลัพธ์ทั้งหมดของโครงการก็ต้องทำการประเมินผลผลิต รูปแบบการประเมิน CIPP สามารถนำมาใช้ได้ทั้งเป็นการประเมินเป็นระยะ ๆ (formative Evaluation) และการประเมินสรุปรวม (Summative Evaluation) ดังนั้น วัตถุประสงค์และการใช้ผลการประเมินในมิติ 4 ด้านของรูปแบบการประเมินจึงแตกต่างกันซึ่งสรุป ให้เห็นดังตารางที่ 3 (รัตนะ บัวสนธ์. 2556: 19-21)

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ของมิติ 4 ด้าน ในรูปแบบการประเมิน CIPP กับบทประเมินเป็นระยะ และการประเมินสรุปรวม

บทบาทการประเมิน (Evaluation roles)	บริบท (Context )	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process )
การประเมินเป็นระยะๆ: มุ่งใช้สารสนเทศที่ได้จาก CIPP เพื่อมองมุ่งไปข้างหน้าช่วยสำหรับการตัดสินใจและการประกันคุณภาพของโครงการ แผนงานหรือสิ่งแทรกแซง	ชี้แนะสำหรับการจำแนกความต้องการจำเป็นของสิ่งแทรกแซงและเลือกจัดลำดับเป้าหมาย (บนพื้นฐานการประเมินความต้องการจำเป็นปัญหาคุณสมบัติที่มีค่าและโอกาสที่จะเกิดขึ้น)	ชี้แนะสำหรับการเลือกแผนปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์อื่น ๆ (บนพื้นฐาน ของการประเมินทางเลือกกลยุทธ์และทรัพยากร ที่จัดให้สำหรับโครงการแผนงานหรือสิ่งแทรกแซง) รวมทั้งการตรวจสอบแผนปฏิบัติงาน	ชี้แนะสำหรับการนำแผน ปฏิบัติงานไปใช้ (บนพื้นฐาน ของการกำกับควบคุมและการตัดสินใจกิจกรรมในแผนงานนั้น)
การประเมินสรุปรวม: มุ่งใช้สารสนเทศที่ได้จาก CIPP เพื่อมองย้อนกลับสรุปเกี่ยวกับคุณภาพคุณประโยชน์ ความซื่อสัตย์แม่นยำ และความ มีนัยสำคัญของโครงการ	เปรียบเทียบการประเมินความต้องการจำเป็นปัญหาคุณสมบัติที่มีค่าและโอกาสดำเนินการเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ	เปรียบเทียบกลยุทธ์การออกแบบและงบประมาณของโครงการกับความ ต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายและผู้รับประโยชน์ของโครงการนั้น	การบรรยายอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยการเปรียบเทียบ กับกิจกรรมในแผนงาน ที่ออกแบบไว้

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการนำรูปแบบการประเมิน CIPP มาใช้ในการประเมินเป็นระยะ ๆ ตามมิติการประเมิน 4 ด้าน นั้นเป็นการประเมินที่มุ่งพิจารณาไปข้างหน้าหรือคาดคะเนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและนำผลที่ได้ในแต่ละมิติไปใช้เพื่อชี้แนะแนวทางการตัดสินใจสำหรับการดำเนินการในแต่ละเรื่อง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าโครงการแผนงานหลักสูตรหรือสิ่งแทรกแซงนั้น ๆ จะมีประสิทธิผลประสิทธิภาพคุ้มค่ากับ ทรัพยากรที่ต้องสูญเสียไป ตอบสนองความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ในขณะที่ถ้านำรูปแบบการประเมิน CIPP มาใช้



ประเมินสรุปรวมตามมติการประเมินทั้ง 4 ด้าน ก็เป็นการประเมินที่มุ่งพิจารณาย้อนหลังสิ่งที่เกิดขึ้น และนำผลการประเมินในแต่ละมิติที่เกิดขึ้นไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อสรุปให้เห็นภาพรวมว่า โครงการ หลักสูตร แผนงาน หรือสิ่งแทรกแซงนั้น ๆ มีคุณภาพคุณประโยชน์ มีความแม่นยำ (รัตนะ บัวสนธ์. 2556: 19) อาจกล่าวได้ว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Stufflebeam มาใช้ในการประเมินโครงการสามารถทำได้โดยประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินบริบทก่อน แล้วดำเนินการประเมินสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้าจากนั้นจึงประเมินกระบวนการเพื่อดูว่าวิธีดำเนินการต่าง ๆ เหมาะสมหรือไม่ ในขั้นสุดท้ายจึงประเมินผลผลิต ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโครงการว่าเป็นไปตาม วัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้จะต้องอธิบายให้ชัดเจนก่อนว่า ผลผลิตของโครงการที่ต้องการนั้นมีลักษณะ ใดอย่างไร อาจถือเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ได้

ต่อมารูปแบบการประเมิน CIPP Model ได้ปรับขยายของรูปแบบการประเมิน CIPP โดยปรับขยายการประเมินผลผลิต (Product Evaluation) ออกเป็นการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) การประเมิน ความยั่งยืน (Sustainability Evaluation) และการประเมินการถ่ายทอดความรู้ (Transportability Evaluation) (Stufflebeam & Coryn. 2014: 312-313 ; Stufflebeam & Shinkfield. 2007. : 326-327) โดยส่วนขยายของมติการประเมินที่เพิ่มขึ้นนี้มีความหมายครอบคลุมรวมถึงการประเมิน ผลผลิตเดิมและการประเมินผลลัพธ์นั่นเองทั้งนี้ความหมายของมติการประเมินที่เพิ่มขึ้นพิจารณาได้ จากการตั้งคำถามการประเมิน (Evaluation questions) แต่ละมิติ ดังนี้ (ประภัศร วงษ์ดี (2540) ; รัตนะ บัวสนธ์ และเอื้อมพร หลินเจริญ. 2554: 84-90 ; รัตนะ บัวสนธ์. 2556: 23-24 ; ศิริชัย กาญจนวาสี. 2558: 7)

1. การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation- - I) เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายหลักตามความคาดหวังของงาน โครงการ โดยตั้งคำถาม ว่าสิ่งที่ผู้รับผลประโยชน์ (จากโครงการหรือสิ่งแทรกแซง) ได้รับเกินไปกว่าเป้าหมายความต้องการที่ จะได้รับตอบสนองตามความต้องการจำเป็นนั้น คืออะไรบ้าง คำถามนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่ว่าสิ่งที่ได้รับ เกินไปกว่า ที่กำหนดไว้นั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือ ทางลบก็ล้วนแต่เป็นผลกระทบทั้งสิ้น

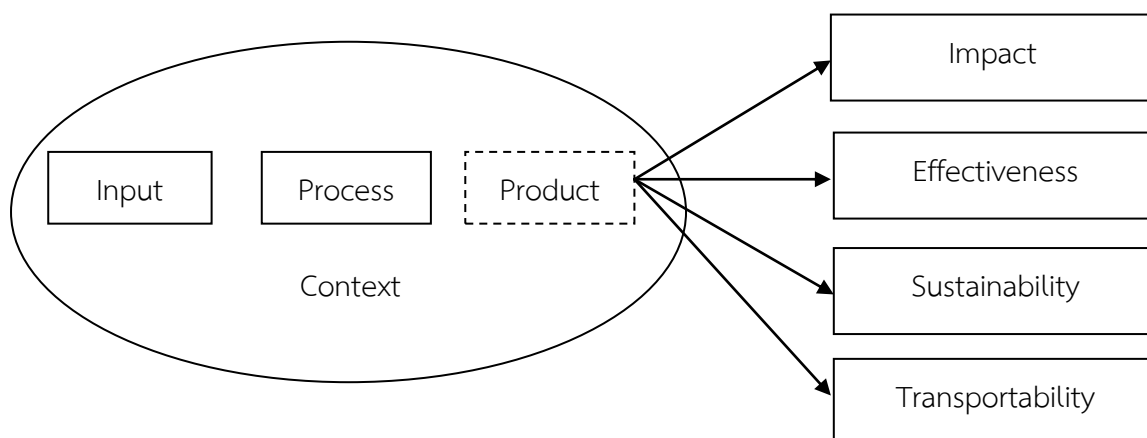
2. การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation--E) เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับผลสำคัญที่เกิดขึ้นทั้งผลที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง สามารถพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบของงานโครงการ โดยตั้งคำถามว่าโครงการหรือสิ่งแทรกแซงบรรลุ ตอบสนองความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับประโยชน์ได้อย่างครอบคลุมหรือไม่

3. การประเมินความยั่งยืน (Sustainability Evaluation--S) เป็นการประเมินถึงความพึงพอใจของผู้ได้รับผลประโยชน์และคงอยู่ของความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง อาจพิจารณาถึงการลดปัจจัย เสี่ยงที่คาดว่าจะ ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โครงการโดยตั้งคำถามว่า แนวทางการปฏิบัติอย่างเป็น

ระบบหรือเป็นทางการเกี่ยวกับ การนำโครงการไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนคืออะไร คำถามดังกล่าวมุ่งพิจารณาประเมินความคงอยู่หรือความต่อเนื่องในการทำ โครงการที่ประสบผลสำเร็จไปใช้ รวมถึง วิธีการในการรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จของโครงการดังกล่าว

4. การประเมินการถ่ายโยงความรู้ (Transportability Evaluation--T) เป็นการประเมินถึงความเหมาะสมในการนำผลการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ แล้วยังสามารถสร้างผลสำเร็จได้ไม่ต่างกันโดยตั้งคำถามว่า มีการนำโครงการหรือสิ่งแทรกแซงที่ประสบผลสำเร็จไปประยุกต์หรือปรับปรุงใช้ในที่อื่น ๆ หรือไม่

เมื่อพิจารณาแนวคิดและหลักการของรูปแบบการประเมิน CIPP<sub>EST</sub> ที่ปรับปรุงใหม่แล้ว ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวาสี (2558: 8-9) กล่าวว่า รูปแบบการประเมิน CIPP<sub>EST</sub> ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์อย่างลุ่มลึกแก่ผู้บริหารสำหรับใช้ในการตัดสินใจอย่างรอบด้านทางการบริหารรูปแบบการประเมิน CIPP<sub>EST</sub> Model จึงมีทั้งความกว้าง ความลึก และความละเอียดอ่อนสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของระบบปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสาธารณชนได้เป็นอย่างดี ดังแสดงในภาพประกอบที่ 6



**ภาพประกอบที่ 6** การปรับปรุงรูปแบบการประเมิน CIPP<sub>EST</sub>

ที่มา : ศิริชัย กาญจนวาสี (2558: 8-9)

จากการศึกษาแบบการประเมินซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งผู้ประเมินได้เลือกรูปแบบการประเมินโครงการโดยใช้ CIPP<sub>EST</sub> Model (Stufflebeam. 2008; Stufflebeam & Coryn. 2014: 309-337 Stufflebeam & Shinkfield, 2007: 325-352)มาเป็นแนวทางในการประเมินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนบ้านสถานเนื่องจากรูปแบบการประเมินแบบ CIPP<sub>EST</sub> Model มีจุดเน้นเพื่อการปรับปรุง มิได้มีจุดเน้นเพื่อการ

พิสูจน์หน้าที่สำคัญในการประเมินเพื่อผลระยะยาว คือ การกระตุ้น ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กิจกรรมที่มีความเข้มแข็ง ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ ประภัสสร วงษ์ดี (2540), รัตน์ บัวสนธ์ และเอื้อมพร หลินเจริญ (2554: 90) กล่าวว่ารูปแบบการประเมินแบบ CIPP<sub>EST</sub> Model เป็นรูปแบบการประเมินที่มีความสมเหตุสมผลต่อการทำให้การดำเนินโครงการบรรลุผลสำเร็จ เพราะมีการพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการอย่างรอบคอบและสมเหตุสมผล ผลการประเมินช่วยตัดสินใจว่า โครงการมีคุณค่าและประเมินว่า โครงการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งหลังจากนั้นควรมีการดำเนินการต่อเนื่องถ้าโครงการที่ได้รับการตัดสินใจว่าเป็นโครงการที่ดีและมีประโยชน์สามารถบริหารจัดการและพัฒนาให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกราว 400 B.C ว่า “Strategos” ซึ่งใช้ในการทหารโดยเกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง กองทัพ (Army) และ Agein หมายถึง นำหน้า (Lead) (Greenley, 1989: 254-255 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ . 2554: 16)

Certo และ Peter (1991: 17) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Mintzberg (1998: 23-32) ให้หลัก 5 Ps หรือ อักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ หรือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นได้จริง

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4. กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is a plan = P4) หมายถึง การเน้นความสำคัญของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้นมุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a plan = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการ คือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 154) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีที่ชาญฉลาดที่ผู้บริหารคิดได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด จนบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารวางแผน โดยการคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่องค์กรต้องประสบปัญหา และหาทางป้องกันและแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2010: 3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การกำหนด การดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์และต้องมีการตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคและประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย

Certo และ Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองดังนี้คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรซึ่งเน้นประโยชน์ที่รับจากการมีองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบ เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมี “การทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญ และปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

Dess และ Miller (1993: 9-15) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunity and Threats) คือ โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนที่ไม่สามารถควบคุมได้

จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดีประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัท

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการแปลงกลยุทธ์ที่สามารถให้เป็นจริง ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ความเป็นผู้นำและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Johnson และ Sholes (1997: 23-25) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้องได้จากความคาดหวังจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว 2) ทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) จะประกอบ ด้วยการกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคตมีการประเมินทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ 3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control) เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ กำหนดทิศทางขององค์กรและเลือกกลยุทธ์แล้วจะต้องนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 86-90) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of External Environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจอยู่และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threats)

การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้ดำเนินงาน

ต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งนี้เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ที่ผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อการเลือกกลยุทธ์อย่างแนบแน่น ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะผู้บริหารเหล่านี้ ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าวและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and Strategic Objectives) คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย (Major Plans Policies and Substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

## 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลงสู่ไป ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลายคือวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

## 4. การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

สมยศ นาวิการ (2544: 12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

### 1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับกระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปภายในโลกของธุรกิจว่าการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กรเพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

## 2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลต่ออนาคตขององค์กร

## 3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และความเชื่อขององค์กรซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้กำหนดแนวทางของการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กร นโยบายขององค์กรจะกำหนดแนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

## 4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

## 5. กำหนดกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ คือหนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด

## 6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

## 7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลตอนแรกๆ จะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 24-25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบายขององค์กร (Organizational Policy)

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunity and treats) จุดแข็งจุดอ่อน (Internal Strengths and Weaknesses)

2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ประกอบด้วย 3 ขั้น  
ขั้นป้อนปัจจัยนำเข้า (The Input Stage) ได้แก่ 1) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE Matrix) 2) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE Matrix) 3) แมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Matrix: CPM)

ขั้นการจับคู่ (The Matching Stage) ได้แก่ 1) แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Treats- Opportunity- Weaknesses- Strengths: TOWS matrix) 2) แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) 3) กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร: แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group Matrix) 4) แมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic Matrix)

ขั้นการตัดสินใจ (The Decision Stage) ได้แก่ 1) แมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Matrix)

2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Business Level Strategy) การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย 1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือผู้แข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ 2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้านการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ 3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick Response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน 4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริหารที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าประกอบด้วย 1) การตลาด (Marketing)เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ 2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ 3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน 4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ 5) การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว 6) การจัดซื้อ (Purchasing) 7) การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการของการ (Strategy) หรือเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้นมีเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550 :56) เสนอไว้ดังภาพต่อไปนี้

โอกาส

จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกฟื้นสถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	

ภัยอุปสรรค

ภาพประกอบที่ 7 การวิเคราะห์จุดแข็ง- จุดอ่อน โอกาส – ภัย อุปสรรคขององค์การ  
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550: 56)

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน ของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550: 56) ผู้บริหารขององค์การมักจะเผชิญกับสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ ดังแผนภูมิข้างต้น ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)  
สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมี

จุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

## 2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – ภัย อุปสรรค)

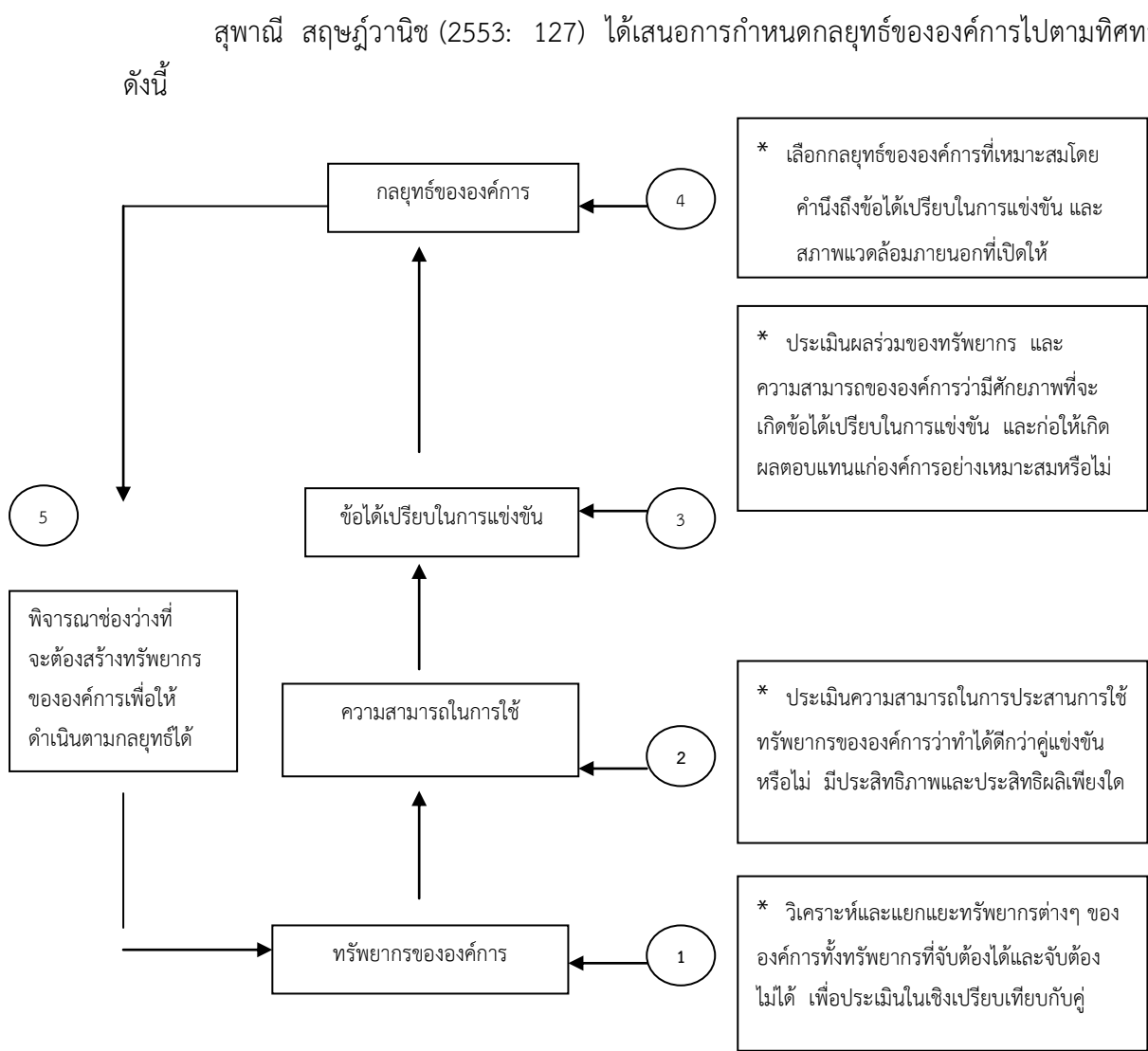
สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหอุปสรรคภายในต่าง ๆ

## 3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเทียบกับกรณีเครื่องหมายคำถาม เนื่องจากองค์กรมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงมีปัญหอุปสรรคในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กรคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

## 4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – ภัย อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน



ภาพประกอบที่ 8 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ  
ที่มา : สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2553: 127)

Porter (1985) ได้เสนอแนวคตเนการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การว่าควรจะต้องพิจารณาในกรอบงานที่สำคัญ 4 อย่าง คือ

1. การบริหารกลุ่มกิจการ (Portfolio Management) เป็นการบริหารโดยคำนึงถึงหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (SBUs) ที่มี ให้มีสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มแม่ข่ายเงิน ธุรกิจดาวรุ่ง หรือธุรกิจที่ยังคงเป็นเครื่องหมายคำถาม โดยองค์การ (Corporation) จะต้องพยายามสร้างกลุ่มกิจการ (Portfolio) ให้มีคุณค่ามากขึ้นเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ให้กับกลุ่มกิจการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารกลุ่มกิจการ และอาจจะซื้อหรือรวมกิจการที่น่าสนใจที่มี

ศักยภาพที่ดีเข้ามาสู่กลุ่มกิจการด้วย โดยใช้ความชำนาญ (Expertise) และ หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เป็นที่ดึงดูดน่าสนใจแก่กิจการที่จะถูกซื้อหรือถูกรวมเข้ามาสู่องค์กร (Corporation) โดยกิจการ อาจจะมีสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีเงื่อนไขที่ดีหรือสามารถพัฒนาสร้างเสริม ความสามารถในการจัดการแบบมืออาชีพให้แก่กิจการที่ถูกซื้อมานั้น เมื่อองค์กร (Corporation) ได้ กิจการที่ดีแต่มีมูลค่าต่ำกว่าความเป็นจริงแล้วสามารถใช้ความ สามารถและทรัพยากรและทรัพยากร ต่าง ๆ ที่มีเพื่อบริหารกิจการใหม่ให้เพิ่มคุณค่า (Value) ขึ้นมาได้ มูลค่ากิจการโดยรวมสำหรับผู้ถือหุ้น ก็ควรที่จะสูงขึ้น

2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ (Restructuring) องค์กรอาจมองหาธุรกิจอื่นๆ ที่มีปัญหา ในการดำเนินงาน หรือยังไม่ได้มีการพัฒนาขอบเขตธุรกิจอย่างเต็มที่ ผู้บริหารก็จะสามารถเข้าไปมี บทบาทในการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารเดิม เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนำวิทยาการใหม่ไปสู่ธุรกิจ นั้น โดยหวังว่าจะเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและอาจเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่ไม่มีผลกำไรหรือมีผล การดำเนินงานไม่ต้อออกไป และเมื่อปรับโครงสร้างใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้วก็สามารถขายหน่วยงาน เหล่านี้เพื่อเพิ่มพูนมูลค่าให้กับกิจการได้

3. การถ่ายทอดทักษะ (Transferring Skills) ด้วยความมุ่งหวังจะให้เกิดการรวมพลัง (Synergy) หรือพลังร่วม ดังนั้นองค์กรต้องพยายามวิเคราะห์ดูว่าองค์กรจะสามารถถ่ายทอดทักษะ หรือความชำนาญระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกิจกรรมทำนองเดียวกันได้หรือไม่ อย่างเช่น ถ้า หน่วยงานใหม่สามารถเรียนรู้หรือได้รับประโยชน์จากความชำนาญทางด้านการตลาดของหน่วยงานที่ มีอยู่เดิมได้มาก ก็จะทำให้หน่วยงานใหม่นั้น ๆ มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง องค์กรโดย ส่วนรวมก็ได้รับประโยชน์ด้วย

4. การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน (Sharing Activities) การรวมพลัง (Synergy) นั้นนอกจากจะได้รับเนื่องจากได้รับการถ่ายทอดทักษะระหว่างกันแล้ว การใช้ประโยชน์ จากกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรโดยรวมได้ เช่น บริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล สามารถใช้ช่องทางการจำหน่าย สถานที่ และพนักงานร่วมกันได้ สำหรับสินค้า กระดาษชำระ ผ้าอ้อมเด็กประเภทใช้แล้วทิ้ง (Disposable Diapers) และผ้าอนามัยก็ทำให้เกิดการ ประหยัดได้ แต่กิจการก็ต้องมีต้นทุนของการประสานงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

การประเมินครั้งนี้ ผู้ประเมินใช้การพัฒนาแผนกลยุทธ์ในการวิเคราะห์การประเมินโครงการ ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ตามวิธีการของ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) ดังรายละเอียดคือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) 2) พิจารณา (Corporate Analysis)

S - Strength จุดแข็ง W - Weaknesses จุดอ่อน O - Opportunities โอกาส และ T - Threats ภาวะคุกคาม 3) การเลือกกลยุทธ์และการจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)

4) กำหนดนโยบายและแผนงาน โครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้

3.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สนับสนุนแนวคิดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ (สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สนับสนุนแนวคิดการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ คือทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับตัวผู้เรียนเชื่อว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมอย่างกระตือรือร้น

กรอบแนวคิดของทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist)

1. ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเองและผู้เรียนแต่ละคนสร้างความรู้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันรวมทั้งอาจแตกต่างกับแนวทางของผู้สอน
2. ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างความรู้ใหม่และผู้เรียนแต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกัน
3. การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมการมีประสบการณ์ตรง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เรียนมีส่วนช่วยในการสร้างความรู้ใหม่
4. ครูมีบทบาทในการจัดบริบทการเรียนรู้ตั้งคำถามที่ท้าทายความสามารถกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการสร้างความรู้และให้ความช่วยเหลือผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน

สมมติฐานของทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist)

ทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์มีสมมติฐานเกี่ยวกับการสร้างความรู้ของผู้เรียนดังนี้

1. มนุษย์สร้างความรู้ผ่านกิจกรรมการไตร่ตรองการสื่อสารและการอภิปรายซึ่งทำให้พวกเขาสร้างประสบการณ์ในการแก้ปัญหา โดยมีแผนภาพโมเดลการเพิ่มพลังการเรียนรู้ของผู้เรียนในการอธิบายความอยากรู้อยากเห็นการมีปฏิสัมพันธ์ความขัดแย้งการไตร่ตรองการจัดโครงสร้างใหม่การสร้างพลังกับเพื่อนทางปัญญาการเรียนรู้ดังนี้

- 1.1 ความอยากรู้อยากเห็นและความขัดแย้งเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียน
- 1.2 การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางปัญญา
- 1.3 ความขัดแย้งทางปัญญานำมาซึ่งการไตร่ตรอง
- 1.4 การไตร่ตรองกระตุ้นให้เกิดการจัดโครงสร้างใหม่ทางปัญญา
- 1.5 จากข้อที่กล่าวข้างต้นเกิดเป็นวงจรโดยประสบการณ์ของผู้เรียนมีผลต่อการเกิดของวงจรและวงจรนี้เองที่ทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างพลังการเรียนรู้ให้กับตนเอง

2. การสร้างความรู้ของผู้เรียนแต่ละคนแตกต่างกัน และต่างจากที่ผู้สอนคาดหวังผู้สอนต้องยอมรับและจัดการที่จะสนับสนุนสิ่งที่ผู้เรียนคิด

3. องค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนรู้มีดังนี้

3.1 การรวบรวมสิ่งที่ผู้เรียนสร้างขึ้นให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง

3.2 การสร้างแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความรู้

3.3 การวิเคราะห์ความคิดของผู้เรียนในกระบวนการเรียนการสอน

ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ครูผู้สอนต้องใช้เวลาสอนเนื้อหาสาระให้น้อยลงแต่จัดเวลาส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ครูผู้สอนต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งบทบาทการสอนของครูผู้สอนแม้จะน้อยลงแต่บทบาทที่เพิ่มมากขึ้นของครูผู้สอน คือ ต้องมีการวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนเตรียมสื่อแหล่งเรียนรู้และเตรียมคำถามที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

**3.2 หลักการของการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้** (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

การจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” มีหลักการที่สำคัญดังนี้

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเพิ่มพูนทักษะการคิดวิเคราะห์ทักษะชีวิตทักษะการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมสร้างเสริมคุณลักษณะค่านิยมที่ดีงามและความมีน้ำใจต่อกัน

2. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมหลักองค์ 4 แห่งการศึกษาได้แก่

2.1 ด้านพุทธิศึกษา คือ ความรอบรู้วิชาการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต การศึกษาและการเรียนรู้

2.2 ด้านจริยศึกษา คือ การมีศีลธรรมจรรยาที่ดี มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และมีสำนึกที่ดีต่อส่วนรวม

2.3 ด้านหัตถศึกษา คือ ความรู้และทักษะในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์มีทัศนคติที่ดีต่องาน และเห็นคุณค่าของการทำงาน

2.4 ด้านพลศึกษา คือ การมีสุขภาพแข็งแรงการกินอาหารที่ถูกต้อง และการออกกำลังกายให้เหมาะสมรวมทั้งความสะอาดและสุขภาพไปด้วย

3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองตอบความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียนทุกคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงมีประสบการณ์ตรงสร้างความรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้อย่างมีความสุข

5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน ใช้ชุมชน ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีสารสนเทศรอบตัว เป็นแหล่งเรียนรู้

6. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วางแผนคิดวิเคราะห์ อภิปรายสรุปความรู้ นำเสนอจุดประกายความคิดสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความรู้การแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรม

7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

8. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานที่ทุกคนในทีม เน้นความเป็นระบบมีวิจารณ์ญานร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกันมีการช่วยเหลือเกื้อกูลมีความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี

9. จัดกิจกรรมเรียนรู้ควบคู่กับการประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นการประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment) โดยใช้เทคนิควิธีการประเมินสภาพจริงที่หลากหลายที่ให้ความสำคัญกับการประเมินการปฏิบัติ (Performance Assessment)

**3.3 บทบาทครูในการจัดการเรียนรู้กิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้** (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

ครูผู้สอนต้องลดบทบาทจากเดิมที่คอยสอนเนื้อหาสาระ ใช้เวลาในชั้นเรียนมาก ส่งการให้ผู้เรียนได้ทำตามที่คุณกำหนด มาเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก ลดเวลาเรียนเนื้อหาในชั้นเรียนให้น้อยลงและส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองกลุ่มเพื่อนมากขึ้นเพิ่มเวลารู้จากสื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่ครูจัดให้ทั้งในและนอกห้องเรียนตามความถนัดความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ครูผู้สอนต้องคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ดังนี้

1. ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่าผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเองโดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นครูจึงควรนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาวางแผนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ที่คงทนและเกิดทักษะที่ต้องการ

2. ครูผู้สอนต้องตระหนักว่าในการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนนั้นควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้และมีกำลังในการเรียนรู้ไม่ใช่เน้นแต่เพียงเนื้อหาความรู้ที่จะสอนเท่านั้น

3. ครูมีบทบาทเป็นผู้แนะนำสร้างบรรยากาศและจัดสถานการณ์ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกของผู้สอน

4. ครูต้องจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกันผู้เรียนกับครูและครูภายในสถานศึกษาเดียวกัน หรือต่างสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาและสถานศึกษากับชุมชนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ อันจะก่อให้เกิดประสบการณ์ตรงกับผู้เรียน



5. ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครู และผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. ครูออกแบบสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้หน้าห้องเพียงอย่างเดียว
7. ครูผู้สอนควรสอนให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมโนทัศน์ และแนวคิดที่สำคัญมากกว่าการท่องจำได้
8. ครูผู้สอนควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นคุณค่ามีทัศนคติที่ดีและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงมากกว่าที่จะนำความรู้ไปใช้ในการสอบเท่านั้น
9. ครูผู้สอนควรสอนให้ผู้เรียนเห็นภาพรวมของเนื้อหาและเข้าใจการเชื่อมโยงกันของเนื้อหา มากกว่าที่จะสอนเนื้อหาแยกกันเป็นเรื่อง ๆ
10. เน้นที่กระบวนการของการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าการเน้นไปที่ผลการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว
11. ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยการใช้คำถามกระตุ้นมากกว่าการให้ผู้เรียนปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
12. ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง
13. ครูจัดกิจกรรม และสถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์
14. ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิดฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง
15. ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน
16. ครูใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริงเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหาและการค้นพบความรู้
17. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองมากกว่าการที่ผู้เรียนเรียนรู้จากการทำแบบฝึกหัดและท่องจำ
18. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนทั้งในด้านความเหมาะสมกับผู้เรียน มากกว่าการใช้วิธีสอนแบบเดียวกันกับผู้เรียนทั้งหมดทุกคน
19. ใช้วิธีการประเมินผลที่หลากหลายและเป็นการประเมินตามสภาพจริงในการวิเคราะห์คุณภาพและพัฒนาการของผู้เรียนมากกว่าการประเมินผู้เรียนจากการสอบเท่านั้น

**3.4 กรอบแนวคิดการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะผู้เรียนใน 4 ด้าน (4 H) (สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)**

1. ด้านสติปัญญา (Head) ที่เน้นกิจกรรมให้เด็กสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ โดยอาจนำวิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้องมาใช้ที่จะช่วยให้เกิดประโยชน์กับทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน อีกทั้งเป็นการสร้างความผูกพันด้วย อย่างไรก็ตามขอให้เน้นกิจกรรมที่ช่วยเรื่องกระบวนการคิดวิเคราะห์ให้มาก เพราะต้องการให้เด็กได้คิดก่อนที่จะเชื่อสิ่งใด ๆ โดยเฉพาะสิ่งที่แชร์ต่อ ๆ กันมาทางไลน์ และต้องการให้เด็กใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก

2. ด้านทัศนคติ (Heart) จะต้องปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม เคารพกฎ กติกา และมีระเบียบวินัยรับรู้คุณูปการของสถาบันพระมหากษัตริย์ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งสร้างลักษณะนิสัยเพื่อนช่วยเพื่อนพี่ช่วยน้อง

3. ด้านเรียนรู้และปฏิบัติจริง (Hand) ที่เปิดโอกาสให้ฝึกปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ด้านสุขภาพ (Health) เพื่อให้เด็กได้ฝึกซ้อมการเล่นกีฬาออกกำลังกายหรือกิจกรรมที่ทำให้ร่างกายสดชื่นแข็งแรง

ดังภาพประกอบที่ 9



ภาพประกอบที่ 9 ทักะผู้เรียนใน 4 ด้าน

ที่มา : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558)

### 3.5 โครงสร้างเวลาเรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

(สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ได้กำหนดโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐาน ซึ่งระบุการจัดเวลาเรียนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาส่วนรายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสถานศึกษาสามารถจัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีทัศน์ และบริบทของสถานศึกษาโดยการกำหนดเวลาเรียนในแต่ละระดับการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ระดับประถมศึกษากำหนดกรอบโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้

8 กลุ่มสาระการเรียนรู้รวม 840 ชั่วโมงต่อปี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 120 ชั่วโมงต่อปีและรายวิชา กิจกรรมที่สถานศึกษาจัดเพิ่มเติมตามความพร้อมและจุดเน้นไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อปีรวมไม่น้อยกว่า 1,000 ชั่วโมงต่อปี

ตารางที่ 4 โครงสร้างเวลาเรียนโรงเรียนบ้านสถาน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6

กลุ่มสาระการเรียนรู้/ กิจกรรม	เวลาเรียน (ชั่วโมง/ปี)					
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6
1. ภาษาไทย	240	240	240	160	160	160
2. คณิตศาสตร์	200	200	200	200	200	200
3. วิทยาศาสตร์	80	80	80	80	80	80
4. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
-ศาสนา ศิลธรรม จริยธรรม						
หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรมและการดำเนินชีวิตในสังคม เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์	80	80	80	80	80	80
-ประวัติศาสตร์	40	40	40	40	40	40
5. สุขศึกษาและพลศึกษา	40	40	40	40	40	40
6. ศิลปะ	40	40	40	40	40	40
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี	40	40	40	40	40	40
8. ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ)	80	80	80	80	80	80
รวมเวลาเรียนพื้นฐาน	840					
รายวิชา/กิจกรรมที่จัดเพิ่มเติม						
1. หน้าที่พลเมือง	40	40	40	40	40	40
รวมเวลาเรียนรายวิชา/กิจกรรมที่จัดเพิ่มเติม	40					
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน						
1. กิจกรรมแนะแนว	30	30	30	30	30	30
2. กิจกรรมผู้เรียน	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
-กิจกรรมลูกเสือ/ยุวกาชาด						
-กิจกรรมชมรม/ชุมนุม	40	40	40	40	40	40
3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์	40	40	40	40	40	40
3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์	40	40	40	40	40	40

รวมเวลาเรียนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	120
รวมเวลาเรียนตามโครงสร้างหลักสูตร สถานศึกษา	1,000

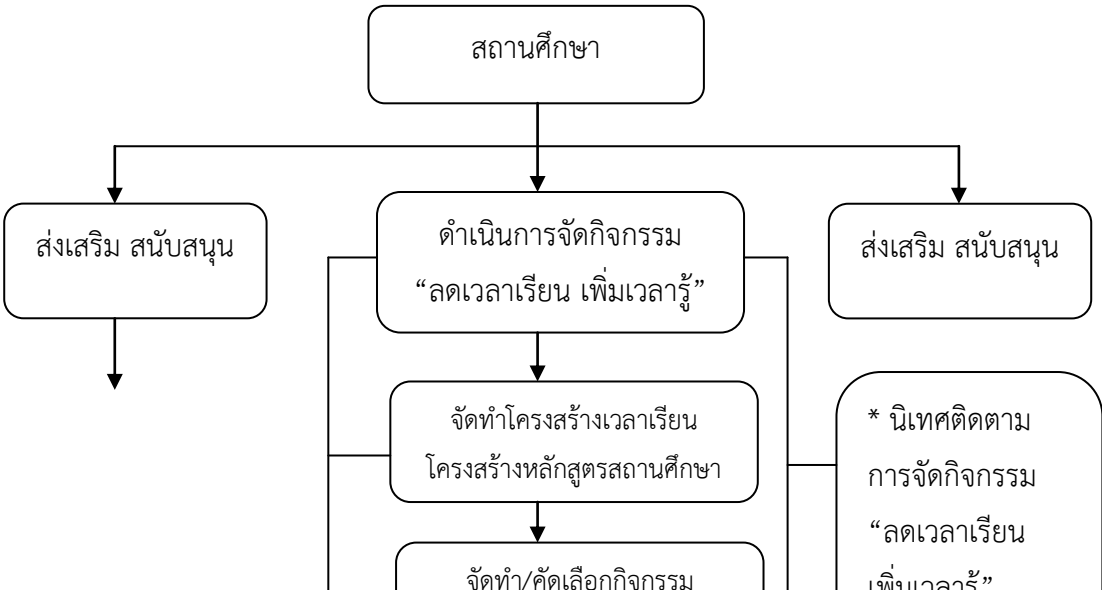
ตารางที่ 4 (ต่อ)

กลุ่มสาระการเรียนรู้/ กิจกรรม	เวลาเรียน (ชั่วโมง/ปี)					
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน						
1. กิจกรรมแนะแนว	30	30	30	30	30	30
2. กิจกรรมผู้เรียน	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
-กิจกรรมลูกเสือ/ยุวกาชาด						
-กิจกรรมชมรม/ชุมนุม	40	40	40	40	40	40
3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์	40	40	40	40	40	40
รวมเวลาเรียนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	120					
รวมเวลาเรียนตามโครงสร้างหลักสูตร สถานศึกษา	1,000					

\* หมายเหตุ

1. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจัดเป็นกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” บังคับตามหลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมแนะแนวกิจกรรมผู้เรียนและกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์
2. วิชาหน้าที่พลเมืองจัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติมแต่จัดการเรียนการสอนให้บูรณาการลงสู่กิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการอยู่แล้วโดยไม่เพิ่มชั่วโมงเรียน ได้แก่ กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมกีฬา กิจกรรมตามประเพณีกิจกรรม ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด เป็นต้น เพื่อปลูกฝังให้เกิดการปฏิบัติและกลายเป็นพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน

3.6 แนวทางการบริหารจัดการการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้



- \* พัฒนาคู่มือ
- \* จัดสรรงบประมาณ  
และทรัพยากร
- \* ดำเนินงานแบบมี  
ส่วนร่วม
- \* ส่งเสริมสนับสนุน

ภาพประกอบที่ 10 แนวทางการบริหารจัดการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้”  
ที่มา : โรงเรียนบ้านสถาน (2560: 98)

แนวทางการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” สถานศึกษาพิจารณาเลือกแนวทางการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา ดังนี้

<p><b>แนวทางที่ 1</b></p> <p>โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัด ความสนใจรายบุคคล/รายกลุ่ม</p>	<p><b>แนวทางที่ 2</b></p> <p>โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนรายบุคคล/รายกลุ่มเสนอกิจกรรม ครูเป็นที่ปรึกษา พิจารณาดูแลช่วยเหลือ</p>	<p><b>แนวทางที่ 3</b></p> <p>โรงเรียนจัดการศึกษาหลายระดับใช้แนวทางที่ 1 ร่วมกับแนวทางที่ 2 ที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียนชุมชน</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ภาพประกอบที่ 11 แนวทางการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้”

ที่มา : โรงเรียนบ้านสถาน (2560: 94)

### 3.7 การบริหารจัดการเวลาเรียนและการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

(สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

การบริหารจัดการเวลาเรียนและการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างความเข้าใจในการนำนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้”สู่การปฏิบัติแก่ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. ปรับโครงสร้างเวลาเรียนของสถานศึกษาและจัดทำตารางเรียนให้เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” แต่ละช่วงชั้น
3. เลือกกำหนดกิจกรรมให้ตอบสนองต่อความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียนอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับช่วงวัย และวุฒิภาวะของผู้เรียน
4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามบริบทของสถานศึกษาและชุมชน
5. ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณสื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
6. กำกับติดตามการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
7. ใช้การนิเทศภายในการเสวนาสะท้อนผลหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) เป็นเครื่องมือในการศึกษาและพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการและกิจกรรม “ลดเวลาเรียน

เพิ่มเวลารู้” และเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

8. ศึกษาวิจัยและพัฒนา “กระบวนการบริหารจัดการเวลาเรียน” อย่างเป็นระบบ

### 3.8 การขับเคลื่อนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ลงสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### ครูผู้สอน

1. ศึกษาคู่มือบริหารจัดการเวลาเรียน “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ “ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้” ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3
2. วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัดและความต้องการจำแนกเป็นระดับชั้นเรียนและเป็นรายบุคคล
3. ออกแบบกิจกรรมเพิ่มเวลารู้สื่อแหล่งเรียนรู้การวัด และประเมินผลหลักการและแนวทางการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้”
4. จัดการเรียนรู้และจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจผู้เรียนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย
5. ร่วมเสวนาทบทวนหลังการปฏิบัติและนำผลมาพัฒนาการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
6. ประเมินและพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน
7. ร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
8. รายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

#### ผู้เรียน

1. สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมตามตารางเรียนและวิธีการเรียนรู้ที่กำหนดอย่างกระตือรือร้น และสนองตอบต่อกิจกรรมเต็มตามศักยภาพและขีดความสามารถของตนเอง
2. สำรวจความสนใจความต้องการและศักยภาพของตนเองเพื่อวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
3. ค้นหาความถนัดความต้องการของตนเอง
4. ฝึกฝนพัฒนาเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง
5. ประเมินและปรับปรุงวิธีการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. ให้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน
7. ร่วมนำเสนอผลการเรียนรู้ของตนเองอย่างภาคภูมิใจ



### ผู้ปกครอง

1. ส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนในการปฏิบัติกิจกรรม “ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้” และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดำเนินงานตามนโยบาย “ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้”
2. ให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติกิจกรรม “ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้” ของผู้เรียน
3. ประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียนและร่วมชื่นชมผลงานของผู้เรียน

### 3.9 แนวทางการจัดกิจกรรม ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ (สำนักวิชาการและมาตรฐาน

การศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

กิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ที่โรงเรียนสามารถจัดได้อย่างหลากหลาย เพื่อช่วยเพิ่มพูนทักษะการคิดวิเคราะห์ ความมีน้ำใจต่อกัน การทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ค้นหาศักยภาพ และความชอบของตนเอง เพราะมีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนมีความพิเศษมีความสามารถในแบบฉบับของตนเอง กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการทั้งปฏิบัติด้วยตนเองหรือปฏิบัติเป็นกลุ่มเป็นทีมโดยการปฏิบัติกิจกรรม ไม่จำเป็นต้องเปิดให้เฉพาะผู้เรียนห้องเดียวกัน หรือระดับชั้นเดียวกันบางกิจกรรมสามารถศึกษา หรือทำร่วมกันหลายระดับชั้นได้ เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักการปรับตัวการช่วยเหลือดูแลกัน การมีปฏิสัมพันธ์กับคนหลายช่วงวัย โดยเป็นการจำลองสภาพจริงในสังคมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จะยังช่วยเพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาให้กับเด็กไทยการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ได้กำหนดหมวดกิจกรรมและแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

#### 3.9.1 หมวดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้”

กิจกรรม “ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้” แบ่งออกเป็น 4 หมวด 16 กลุ่มกิจกรรมมีรายละเอียดดังนี้

##### หมวดที่ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมบังคับตามหลักสูตร)

1. กิจกรรมแนะแนว
2. กิจกรรมผู้เรียน
3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

##### หมวดที่ 2 สร้างเสริมสมรรถนะและการเรียนรู้

4. พัฒนาความสามารถด้านการสื่อสาร
5. พัฒนาความสามารถด้านการคิดและการพัฒนากรอบความคิดแบบเปิดกว้าง

(Growth Mindset)

6. พัฒนาความสามารถด้านการแก้ปัญหา

7. พัฒนาความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี
8. พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

### หมวดที่ 3 สร้างเสริมคุณลักษณะและค่านิยม

9. ปลุกฝังค่านิยมและจิตสำนึก การทำประโยชน์ต่อสังคม มีจิตสาธารณะ และการให้บริการด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อส่วนรวม
  10. ปลุกฝังความรักชาติศาสนาและพระมหากษัตริย์
  11. ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม (มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน กตัญญู)
  12. ปลุกฝังความรักความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และหวงแหนสมบัติของชาติ
- ### หมวดที่ 4 สร้างเสริมทักษะการทำงานการดำรงชีพและทักษะชีวิต
13. ตอบสนองความสนใจความถนัด และความต้องการของผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
  14. ฝึกการทำงานทักษะทางอาชีพ ทรัพย์สินทางปัญญา อยู่อย่างพอเพียง และมีวินัยทางการเงิน
  15. พัฒนาความสามารถด้านการใช้ทักษะชีวิต
  16. สร้างเสริมสมรรถนะทางกาย

### 3.9.2 สอนน้อยเรียนมาก (Teach Less, Learn More/ TLLM)

จิตรา สุขเจริญ (2555) ได้กล่าวไว้ว่าสอนน้อยเรียนมากเป็นแนวคิดที่ปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีเรียนของครูและผู้เรียน โดยครูออกแบบการเรียนรู้จากการตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้เรียนคิดและสืบค้นข้อมูลเรียนรู้จากกิจกรรม โดยใช้โครงงานฝึกให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต แล้วให้ผู้เรียนสะท้อนความคิด ซึ่งสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ มีการจัดกิจกรรมโดยให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งครูออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่นการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการเรียนรู้แบบสืบค้นการคิดขั้นสูง การเรียนรู้จากโครงงาน การสะท้อนความคิด เป็นต้น

แนวคิด Teach Less, Learn More (TLLM) เป็นแนวคิดการจัดการศึกษาของประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ ภายใต้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบการศึกษาที่กล่าวว่า Thinking Schools, Learning Nation (TSLN) ซึ่งต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่ง Thinking Schools เป็นวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นนักคิดส่วน Learning Nation เป็นวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับนวัตกรรมและความสามารถในการ

สร้างสรรค์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง นอกจากนี้แนวคิด Teach Less, Learn More (TLLM) ยังมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้น และเป็นการเตรียมความพร้อมในการใช้ชีวิตของผู้เรียนซึ่งต้องการเปลี่ยนจากการจัดการศึกษาในเชิงปริมาณไปสู่การจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ คือ ต้องการเพิ่มการจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ และลดการจัดการศึกษาในเชิงปริมาณซึ่งการเพิ่มการจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ คือการเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียนระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดของตนเอง ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้แนวการสอนหรือวิธีสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จทางการเรียนรู้ส่วนการลดการจัดการศึกษาในเชิงปริมาณ คือ การลดบทบาทของครูจากผู้สอนเป็นเพียงผู้ชี้นำกระตุ้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ การลดการเรียนรู้โดยการท่องจำ การสอบและการหาคำตอบจากการแทนค่าในสูตรต่าง ๆ

ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด Teach Less, Learn More ผู้สอนต้องสอนให้น้อยลงหรือ Teach Less แต่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากขึ้นหรือ Learn More นั่นคือผู้สอนต้องกระตุ้นให้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งบทบาทการสอนของผู้สอนแม้จะน้อยลงแต่บทบาทที่เพิ่มมากขึ้นของผู้สอน คือ ผู้สอนต้องมีการวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนเตรียมสื่อและแหล่งเรียนรู้และเตรียมคำถามที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด TLLM ผู้สอนต้องคำนึงถึงคำถาม 3 คำถามได้แก่ 1) ทำไมต้องสอน 2) สอนอะไร และ 3) สอนอย่างไรซึ่งรายละเอียดของทั้ง 3 คำถามสรุปเป็นประเด็นที่ผู้สอนควรคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด Teach Less, Learn More (TLLM) ได้ดังนี้

1. ผู้สอนควรตระหนักว่า ในการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนนั้น ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้ และมีกำลังในการเรียนรู้ ไม่ใช่เน้นแต่เพียงเนื้อหาความรู้ที่จะสอนเท่านั้น
2. ผู้สอนควรสอนให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมโนทัศน์ และแนวคิดที่สำคัญมากกว่าการท่องจำได้
3. ผู้สอนควรสอนเพื่อเตรียมผู้เรียนสำหรับการทดสอบของชีวิต มากกว่ามีชีวิตเพื่อการทดสอบ
4. ผู้สอนควรสอนให้ผู้เรียนเห็นภาพรวมของเนื้อหา และเข้าใจการเชื่อมโยงกันของเนื้อหา มากกว่าที่จะสอนเนื้อหาแยกกันเป็นเรื่อง ๆ
5. ผู้สอนควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นคุณค่า มีทัศนคติที่ดี และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงมากกว่าที่จะนำความรู้ไปใช้ในการสอบเท่านั้น
6. ผู้สอนควรเน้นที่กระบวนการของการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าการเน้นไปที่ผลการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว

7. ผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยการใช้คำถามกระตุ้นมากกว่าการให้ผู้เรียนปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
8. ผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองมากกว่าการที่ผู้เรียนเรียนรู้จากการทำแบบฝึกหัดและท่องจำ
9. ผู้สอนควรเป็นผู้แนะนำสร้างบรรยากาศ และจัดสถานการณ์ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกของผู้สอน
10. ในการจัดการเรียนรู้ผู้สอนควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ทั้งในด้านความสนใจ และความพร้อม เพื่อที่จะได้เลือกวิธีสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน มากกว่าการใช้วิธีสอนแบบเดียวกันกับผู้เรียนทั้งหมด
11. ผู้สอนควรใช้วิธีการประเมินผลที่หลากหลายและเป็นการประเมินตามสภาพจริงในการวิเคราะห์คุณภาพ และพัฒนาการของผู้เรียนมากกว่าการประเมินผู้เรียนจากการสอบเท่านั้น คุณภาพของคนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านทัดเทียมต่างประเทศ การศึกษาซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของคนต้องสามารถเตรียมคนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ รู้จักคิดวิเคราะห์ใช้เหตุผล สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด และฝึกให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น โดยครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะและใช้คำถามให้เกิดการอภิปรายระหว่างผู้เรียนเท่านั้น

### 3.10 แนวทางการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรม ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

(สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้กิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยเน้นการประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment) ใช้เทคนิควิธีการประเมินสภาพจริงที่หลากหลาย ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินการปฏิบัติ (Performance Assessment)

1. หมวดที่ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่จัดเป็นกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” บังคับตามหลักสูตรประกอบด้วยกิจกรรมแนะแนวกิจกรรมผู้เรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ให้ตัดสินผลการประเมินเป็น “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน” ตามเกณฑ์การประเมินที่หลักสูตรกำหนดและเป็นส่วนหนึ่งของการจบหลักสูตรสถานศึกษา
2. หมวดที่ 2-4 กิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะและการเรียนรู้กิจกรรมสร้างเสริมคุณลักษณะและค่านิยม และกิจกรรมสร้างเสริมทักษะการทำงาน การดำรงชีพ และทักษะชีวิตให้ประเมินผล

ความก้าวหน้าพัฒนาการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจจะบันทึกผลการประเมินเป็นแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของผู้เรียนรายบุคคล

#### 4. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านสถาน

โรงเรียนบ้านสถานตั้งอยู่เลขที่ 176 หมู่ที่ 2 ถนนเจ้าฟ้า ตำบลสถาน อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน รหัสไปรษณีย์ 55150 โทรศัพท์ 054-690683 e-mail Satanschool@gmail.com website Sathan School.com สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6

#### ข้อมูลนักเรียน

ปัจจุบันโรงเรียนมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 60) ดังนี้

1. จำนวนนักเรียนทั้งหมด 58 คน
2. จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน

ระดับชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
อนุบาล 1	3	3	5
อนุบาล 2	2	2	5
	5	5	10
ประถมศึกษาปีที่ 1	4	2	6
ประถมศึกษาปีที่ 2	5	3	8
ประถมศึกษาปีที่ 3	6	1	7
ประถมศึกษาปีที่ 4	3	6	9
ประถมศึกษาปีที่ 5	7	4	11
ประถมศึกษาปีที่ 6	6	1	7
รวม	31	17	48
รวมทั้งสิ้น	36	22	58

#### ข้อมูลครูและบุคลากร

บุคลากร	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ครูอัตราจ้าง	เจ้าหน้าที่อื่น ๆ
ปีการศึกษา 2560	1	7	1	1

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษอมร มิ่งขวัญ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีวัตถุประสงค์ เพื่อสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยจำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนและศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 350 คน โดยแยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 และครูผู้สอน จำนวน 300 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษา ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า  $t$  และค่า  $F$  เมื่อพบข้อแตกต่างทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการปฏิบัติ ตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษา ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง 2) การเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียน สรุปดังนี้ 2.1) ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนไปปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน 2.2) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนไปปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน 2.3) ข้าราชการครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนไปปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2.4) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นสภาพการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนไปปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนไปปฏิบัติ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้ 3.1) ด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูให้ความคิดเห็นเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา โดยเห็นว่าสามารถปฏิบัติบริหารและการจัดการเรียนรู้ ปฏิบัติงานได้ทั้งหมด ขาดการติดตามตรวจสอบและการประเมินแผนไม่ต่อเนื่อง มีงานที่ซับซ้อนและงานในองค์กรมีมาก 3.2) ด้านการจัดเวลาเรียนจากผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูให้ความคิดเห็นเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา โดยเห็นว่าเวลาเรียนไม่ตรงกับการจัดการเรียนการสอน

และความเหมาะสม 3.3) ด้านการเอาใจใส่ดูแลและการสอนของครูรวมทั้งการสอนพิเศษ จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูให้ความสำคัญเห็นเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา โดยเห็นว่าการเอาใจใส่ดูแลและการสอนของครูรวมทั้งการสอนพิเศษการปฏิบัติงานครูไม่ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานที่กำหนดไว้

อำนาจ บุญทรง (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางการสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 2) สร้างกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 และ 3) ทดลองใช้และประเมินกลยุทธ์ การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสาน ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพโดยแบ่งการดำเนินการ ศึกษาเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางการสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อยดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางการสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษานำร่อง โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) แนวทางการสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction)

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้และประเมินกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดย

ดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2: กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษานำร่อง 3 แห่ง ระยะเวลา 1 เดือน แล้วประเมินผลโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในส่วนของความคิดเห็นเพิ่มเติมที่เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open Ended Question) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction) ผลการศึกษา

1. สภาพแวดล้อมและแนวทางการสนับสนุนนโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า

1.1 สภาพแวดล้อมของสถานศึกษานำร่องพบว่า สภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่เป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งมี 14 ประเด็นโดยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์นโยบายและบริบทของโรงเรียนเพื่อนำมาวางแผนการจัดกิจกรรมและสามารถจัดเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ 1) โรงเรียนมีการวิเคราะห์นโยบายและบริบทของโรงเรียนเพื่อนำมาวางแผนการจัดกิจกรรม 2) โรงเรียนมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการจัดกิจกรรมร่วมกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำและบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการทำงานเป็นทีม 4) โรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมโดยมีทีมหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ได้เป็นอย่างดี 5) ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน 7) โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างเวลาเรียนและจัดทำตารางเรียนประจำวันอย่างชัดเจน 8) โรงเรียนมีการสำรวจความสนใจของนักเรียน เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมที่หลากหลาย 9) โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้อย่างเป็นระบบ 10) โรงเรียนมีการพัฒนาครูให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำตารางเรียนและกำหนดการสอน 11) โรงเรียนมีการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) เป็นประจำ 12) โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประสานความร่วมมือกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านและชุมชน 13) โรงเรียนมีการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยในการจัดกิจกรรมและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และ 14) บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้

1.1.2 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน พบว่ามี 9 ประเด็น โดยประเด็นที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตาม



นโยบายเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งจัดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ 2) โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีบุคลากรไม่เพียงพอ 3) ครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังออกแบบ จัดกิจกรรมได้ไม่ครอบคลุม โดยเน้นหัตถศึกษาเป็นหลัก 4) ครูผู้สอนบางส่วนยังไม่สามารถออกแบบ กิจกรรมที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของผู้เรียน 5) ครูผู้สอนบางส่วน ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 6) บุคลากรบางส่วนมี ความเห็นว่าการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้เป็นการเพิ่มภาระโดยเฉพาะการรายงานผล การจัดกิจกรรม 7) การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาด ความเข้าใจ 8) โรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากมีความยุ่งยากในการปรับโครงสร้างเวลาเรียนและกำหนด รูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และ 9) โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดคู่มือเกี่ยวกับการ ออกแบบการจัดกิจกรรมที่หลากหลายรวมทั้งแนวทางการวัดและประเมินผล

1.1.3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส พบว่ามี 11 ประเด็น โดยประเด็นที่ เป็นโอกาสมากที่สุด คือ ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจต่อกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้เนื่องจาก นักเรียนมีทักษะในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมดีขึ้น ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจต่อกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้เนื่องจากนักเรียนมีทักษะในการ ปฏิบัติงานและพฤติกรรมดีขึ้น 2) ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านและชุมชนมีส่วนร่วม จัดกิจกรรม 3) ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถให้โรงเรียนใช้จัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ได้ 4) ชุมชนเป็นสังคมเกษตรกรรมที่เอื้อเพื่อแผ้วถางช่วยเหลือกันและสนับสนุนการจัด กิจกรรมต่าง ๆ 5) ชุมชนช่วยปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตอาสาและช่วยเหลือกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ 6) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้โรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรม ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ได้เป็นอย่างดี 7) นักเรียนรู้จักใช้เทคโนโลยีสืบค้นเพื่อการเรียนรู้ตาม ความสนใจของตนเองมากขึ้น 8) นโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโรงเรียนมากขึ้น 9) นโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้เน้น การฝึกปฏิบัติมากกว่าทฤษฎีส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน และอยากร่วมกิจกรรม 10) ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเติบโตมากขึ้นส่งผลให้ผู้ปกครองมีรายได้เพิ่มขึ้น และ 11) ผู้ปกครองต้องการให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียนและใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

1.1.4 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค พบว่ามี 8 ประเด็น โดยประเด็น ที่เป็นอุปสรรคมากที่สุด คือ นโยบายทางการเมืองเปลี่ยนแปลงบ่อยส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไม่ต่อเนื่อง ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) นโยบายทางการเมืองเปลี่ยนแปลง บ่อย ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ต่อเนื่อง 2) ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไปทำงานต่างจังหวัด และไม่ค่อยมีเวลาดูแลบุตรหลานส่งผลให้ผลการเรียนของนักเรียนต่ำ 3) ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่

มีฐานะยากจนส่งผลให้นักเรียนขาดวัสดุมาร่วมทำกิจกรรม 4) ผู้ปกครองบางส่วนหย่าร้างกันทำให้นักเรียนอาศัยอยู่กับญาติส่งผลให้นักเรียนขาดความอบอุ่นและเกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ 5) ชุมชนรอบโรงเรียนมีแหล่งอบายมุขส่งผลให้นักเรียนเสี่ยงต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 6) ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้บุตรหลานเรียนในห้องเรียนมากกว่าการทำกิจกรรมด้านอื่น ๆ 7) ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และ 8) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และไม่สนใจการเรียน

1.2 แนวทางการสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล พบว่ามี 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการนิเทศการศึกษาโดยจำแนกได้ดังนี้

1.2.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่ามี 13 แนวทาง ประกอบด้วย 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ อย่างชัดเจน 2) จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและนักเรียนรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานต่าง ๆ 3) จัดทำแผนบริหารจัดการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4) จัดสรรงบประมาณและการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 5) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรอื่นในการสนับสนุนบุคลากรเพื่อร่วมเป็นวิทยากรให้กับโรงเรียน 6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากร 7) จัดหาแหล่งสืบค้นข้อมูลในการจัดกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการออกแบบและจัดกิจกรรมของครูผู้สอน 8) จัดให้มีการประชุมสรุปและสะท้อนผลการดำเนินการและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง 9) สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย 10) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาที่มีผลการจัดกิจกรรมดีเด่น 11) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 12) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย และ 13) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย

1.2.2 ด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่ามี 11 แนวทางประกอบด้วย 1) สำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาร่วมมือกันในการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา จัดทำโครงสร้างเวลาเรียน และตารางเรียนประจำวัน 2) จัดให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3) กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 4) จัดทำกำหนดการสอนและออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน 5) จัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้โดยนำตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษามากำหนดเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้ 6) นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดกิจกรรม

7) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 8) พัฒนาปรับปรุงสื่อและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) ออกแบบกิจกรรมโดยเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ และฝึกสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง 10) ส่งเสริมสนับสนุนให้จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และบริบทของโรงเรียนทั้งในด้านบริบทพื้นที่และขนาดของโรงเรียน และ 11) เปิดโอกาสให้นักเรียน ได้เลือกกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของตนเอง

1.2.3 ด้านการนิเทศการศึกษา พบว่ามี 6 แนวทางประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในและให้มีการนิเทศติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ 2) ใช้เทคนิคการนิเทศแบบบูรณาการและเป็นกัลยาณมิตรที่เน้นการเสริมแรงและให้กำลังใจ 3) จัดให้มีการประชุมสรุปการนิเทศการศึกษาเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนา 4) พัฒนาศักยภาพนิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนิเทศแบบบูรณาการและแบบกัลยาณมิตร 5) จัดให้มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอและรายงานผลทุกสัปดาห์ และ 6) จัดให้มีการสรุปและวิเคราะห์ผลการนิเทศการศึกษาเพื่อนำมาสู่การจัดทำแผนการส่งเสริมดูแลช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ได้ประเด็นกลยุทธ์ทั้งหมด 3 ประเด็นกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ 27 มาตรการ 32 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่ามี 2 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 11 ตัวชี้วัด คือ กลยุทธ์ที่ 1.1 บริหารจัดการตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ที่เน้นการมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน มี 6 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครูด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย มี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การจัดการเรียนรู้ตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ อย่างมีคุณภาพ พบว่ามี 2 กลยุทธ์ 9 มาตรการ 11 ตัวชี้วัด คือ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ควบคู่การประเมินตามสภาพจริงมี 6 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ อย่างรอบด้าน มี 3 มาตรการ 5 ตัวชี้วัด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน พบว่า มี 2 กลยุทธ์ 8 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด คือ กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนิเทศภายนอกโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม มี 4 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

3. การทดลองใช้และประเมินกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่

การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2: กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ( $\bar{X} = 3.84-4.61$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ระดับสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมาคือ จัดให้มีการประชุมชี้แจงหลักการและแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศภายในโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ให้แก่ครูผู้สอนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.50$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในโครงการ ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ จัดให้มีการประชุมผลการนิเทศภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ทุกสัปดาห์ ( $\bar{X} = 3.84$ )

สุรินทร์ มั่นประสงค์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิบูลย์โลก การศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล เรื่อง การบริหารจัดการกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิบูลย์โลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิบูลย์โลก ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวนรวม 3,313 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 735 คน ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-6 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 324 คน 2) ครู จำนวน 74 คน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ตัวแทนครู จำนวน 13 คน 4) ผู้ปกครอง จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิบูลย์โลก วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบประเมินโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสนทนากลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า

1. ผลการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

1.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ตามความคิดเห็นของผู้เรียน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจริง

อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และนักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข อยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ จัดกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำกิจกรรมเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด และส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกการทำงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้เรียนชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง โรงเรียนจัดกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย เป็นกิจกรรมที่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ท่านมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรม อยู่ในระดับมาก

1.4 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เป็นกิจกรรมที่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น , ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้เรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก

2.1 รูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลกประกอบด้วย

2.1.1 การวางแผน (Plan) มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การประสานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การประชุมชี้แจงครูเพื่อให้รับทราบนโยบายกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และแต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำโครงสร้างเวลาเรียน โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและจัดทำตารางเรียนการจัดทำคัดเลือกกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

2.1.2 การดำเนินการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ (Do)

2.1.3 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Check)

2.1.4 การสรุปผลการจัดกิจกรรม รายงานผลการดำเนินงาน

2.1.5 การปรับปรุงแก้ไข (Act)

### 2.1.6 การเผยแพร่ผลการจัดกิจกรรม

## 2.2 ผลการประเมินรูปแบบการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนอนุบาล พิษณุโลก

2.2.1 ด้านความเหมาะสม พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์ประกอบในรูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การนำผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลสามารถนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมได้ อยู่ในระดับมาก และการจัดกิจกรรมสามารถบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2.2 ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รูปแบบมีคุณค่าสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ กระบวนการในการดำเนินงานจะนำไปสู่ประสิทธิผลของการจัดกิจกรรม อยู่ในระดับมาก และผลผลิตของรูปแบบเป็นสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2.3 ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิธีการมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ กระบวนการไม่กระทบงานหลักของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องจนเกินไป อยู่ในระดับมาก และวิธีการมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากและเสียเวลา อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สุนาจ แก้วสุข (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H กรณีศึกษา: โรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อประเมินสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H ของโรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H ของโรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนครูผู้สอน นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน ในโรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 จำนวน 997 คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน 12 คนครูผู้สอน 167 คนนักเรียน 346 คน ผู้ปกครอง 346 คน และชุมชน 126 คนเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.985 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H ของโรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความรุนแรงของปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด ในการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H

ของโรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อยที่สุด 3) ข้อเสนอแนะทางการบริหารโรงเรียนเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้วย 4H ตามรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิด 7-S ของ แมคเคนซี (McKinsey) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า โรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเป็นระบบด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า โรงเรียนนาร่อง 9 แห่ง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียนนาร่อง ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านระบบ (System) มีการจัดระบบการบริหารจัดการเช่นการบริหารจัดการแบบ TOPDA คือ T (Team) ทีม, O (Organize) การจัดการ 4M, P (Plan) การวางแผน D (Do) ลงมือทำ, A (After Action Review) การเรียนรู้ก่อนดำเนินการ เรียนรู้ระหว่างทำงาน เรียนรู้หลังทำงาน บุคลากร (Staff) มีการวางแผนกรอบอัตรากำลัง ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ทักษะการวางแผน รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการทำงานเป็นทีม คำนึงร่วม (Share Value) สร้างความเชื่อมั่นผู้บริหารและบุคลากรให้ม่ต่อการบริหารเพื่อลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ด้วย 4H

จิณณภัทร พิบูลวิฑิตำรง (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การนำนโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางการนำ นโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การนำนโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยการศึกษาจากเอกสารและแบบสอบถามของโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 5 โรงเรียน วิเคราะห์บริบทโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าโดยใช้แนวคิด 7S และ C-PEST แล้วร่างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการตารางสัมพันธ์ SWOT Matrix และวิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า แนวทางการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 5 โรงเรียน โดยศึกษาเอกสารและสอบถามโดยใช้แบบสอบถามจากประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 2 การร่างกลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับนโยบายของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าโดยผู้ศึกษาเป็นผู้ร่างเองจากวิธีการวิเคราะห์ตารางสัมพันธ์ SWOT Matrix และวิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็น กลยุทธ์ของหน่วยงาน จากนั้นจึงนำไปตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ กลยุทธ์การนำนโยบายลดเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา และขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยประเมินจากความพึงพอใจจากนักเรียน ครู ผู้ปกครองสรุปผลการศึกษา ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมและแนวทางการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า มีสาระสำคัญโดยสรุปโดยภาพรวมปัจจัยภายในโรงเรียน มีจุดแข็งด้านยุทธศาสตร์ 5 ข้อ กล่าวคือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนกลยุทธ์ ที่ตั้งโรงเรียนอยู่ติดถนน การเดินทางสะดวก มีทางเข้าออกทางเดียว ควบคุมนักเรียนได้ง่ายและโรงเรียนมีชื่อเสียง ด้านโครงสร้างองค์กรมี 3 ข้อ กล่าวคือมีโครงสร้างการบริหารงานทุกระดับ ระบุหน้าที่ชัดเจน ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านระบบองค์กรมี 3 ข้อ มีระบบงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีผลการมุ่งปฏิบัติงานในระดับสูง มีองค์กรและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เข้มแข็ง ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาด้านทักษะและประสบการณ์มี 3 ข้อ คือ ครู มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมีทักษะและประสบการณ์ ในงานที่รับผิดชอบโดยมอบหมายงานให้เหมาะสมด้านบุคคล ด้านคุณค่าร่วมมี 4 ข้อ มีการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ด้านบุคลากรมี 6 ข้อ ครูและบุคลากรทุกคนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความรู้ ความสามารถในการสร้างงาน มีศักยภาพ ได้รับการอบรม มีครูแกนนำและได้ Master Teacher มีความรักและผูกพันต่อโรงเรียน ด้านรูปแบบบริหารจัดการ มี 4 ข้อ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ มีการพัฒนาความรู้ของผู้นำระดับกลาง เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงของแต่ละงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจุดอ่อนด้านยุทธศาสตร์โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย ขาดยุทธศาสตร์จูงใจนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มที่มีศักยภาพสูงให้ศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้านโครงสร้างมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ด้านระบบองค์กร ครู บุคลากรมีความคาดหวังของสังคมอยู่ในระดับสูง ทำให้ครูและบุคลากรมีความกดดัน และความเครียด และครูบางคน ได้รับมอบหมายงานหลายด้านทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในส่วนปัจจัยภายนอกพบว่า โอกาส ด้านผู้รับบริการ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน และนักเรียนมีความสนใจเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเป็นจำนวนมาก มีอุปสรรค คือ ผู้ปกครอง และนักเรียน มีความคาดหวังต่อการเรียนการสอนของโรงเรียน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ฐานะดีทำให้นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนและโรงเรียนสามารถระดมทุนจากชุมชน และหน่วยงานภายนอกได้มาก



ตอนที่ 2 แนวทางการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ ของสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 5 โรงเรียน โดยศึกษาเอกสารและ สอบถามโดยใช้แบบสอบถามจากประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน โดยภาพรวม โรงเรียนมีการปฏิบัติและขับเคลื่อนไปตามนโยบาย แต่มีกลไกและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน อันเนื่อง มาจากแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เปิดโอกาสให้โรงเรียนที่เข้า ร่วมโครงการในระยะแรกได้ดำเนินการบริบทและข้อจำกัดของโรงเรียน โรงเรียนมีการดำเนินการ พัฒนานักเรียน 4 H โดยแยกเป็นได้ 4 แบบ คือ 1) การจัดการในรูปแบบชุมชน คือ โรงเรียน สารวิทยา 2) การจัดเป็นห้องเรียนเพิ่มทักษะทางวิชาการ การทำงานโรงเรียนสายน้ำผึ้ง ในพระ อุปกัมภ์ฯ 3) การจัดในรูปแบบบริษัทเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มาจากฝีมือนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร และ 4) การจัดกิจกรรมในรูปแบบฐานเพื่อให้นักเรียนเลือกเรียนตามความสนใจ คือ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2 และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทั่วไปพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการเรียนตามนโยบาย ด้านสภาพการพัฒนาคู ค่าเฉลี่ย สูงสุดที่โรงเรียนมีแผนงาน โครงการพัฒนาคูด้านการจัดการเรียนการสอนตามนโยบาย ด้านสภาพ การจัดทำหลักสูตร พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดโรงเรียนสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการสอนที่นำมาใช้ได้จริง ด้านสภาพพัฒนาวิธีการสอน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่โรงเรียนส่งเสริมให้ครูจัดเนื้อหาให้เชื่อมโยงความรู้และ ประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่และสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวันด้านการพัฒนา สภาพแวดล้อมค่าเฉลี่ยสูงสุดที่โรงเรียนจัดสภาพห้องเรียนและห้องประกอบให้เหมาะสมกับการ บริการและการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของผู้เรียนด้วยตนเองและห้องเรียนห้องประกอบมีความ เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามนโยบาย ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผลผู้เรียน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัด การเรียนการสอนตามนโยบาย ด้านมาตรฐานของการระดมความร่วมมือ การสนับสนุน และความช่วยเหลือจากชุมชนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน โครงการความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และใช้ชุมชนเป็นวิทยากร ในด้านปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับข้อจำกัดของ สภาพแวดล้อมที่ควรต้องจัดให้อื้ออำนวยต่อจำนวนนักเรียนที่เลือกเรียนและวัสดุอุปกรณ์ที่มี จำนวนไม่มากพอต่อการใช้ดำเนินกิจกรรมเป็นรายบุคคล ส่วนปัจจัยความสำเร็จ คือการที่โรงเรียนมี การกำหนดทิศทางการพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ การมีส่วนร่วมจากบุคลากร การบริหาร จัดการที่มีการวางแผนเป็นระบบ ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรม โครงสร้างเวลาเรียน การ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน การ จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุน การระดมทรัพยากรด้านวิทยากรเพื่อให้เกิดความหลากหลาย กิจกรรมและสอดคล้องกับต้องการอยากรู้ อยากเห็นและอยากเป็นของนักเรียน การมีส่วนร่วมของ

นักเรียนในการออกแบบกิจกรรม และการประเมินระหว่างทางเป็นระยะ (AAR)

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสนับสนุนนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่การปฏิบัติที่เหมาะสม กับนโยบายของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ดำเนินการตามหลักบริหาร 4 ด้าน 24 กลยุทธ์ ได้แก่ ด้านการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) โรงเรียนจัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 2) โรงเรียนจัด ประชุมหรือสัมมนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 3) โรงเรียนนำคณะครูไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนตาม นโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ในประเทศไทย 4) ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนตามความสนใจของผู้เรียน 5) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิธีการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย 6) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูจัดเนื้อหาให้เชื่อมโยง ความรู้และประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่และสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน ด้านการ บริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) โรงเรียนจัดทำแผนงานโครงการความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนและชุมชน 2) โรงเรียนขอความร่วมมือจากชุมชนในการเป็นวิทยากร ด้านสิ่ง อำนวยความสะดวกและวัสดุอุปกรณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบ IT ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 2) โรงเรียน จัดสภาพห้องสมุดให้เหมาะสมกับการบริการและการค้นคว้าหาความรู้ของผู้เรียนด้วยตนเอง 3) โรงเรียนจัดสภาพห้องเรียนและห้องประกอบให้เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามนโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 4) โรงเรียนจัดบรรยากาศทั่วไปภายในโรงเรียน ทุกจุดให้เอื้อต่อการจัดการ เรียนการสอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมความเป็นเลิศ ความถนัดและศักยภาพของผู้เรียน 2) เสริมสร้างการทำงาน เป็นทีม 3) เสริมสร้างภาวะผู้นำ 4) โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการ เรียนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 5) โรงเรียนได้มอบหมายให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนงาน โครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ (โรงเรียนใช้ กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือ ในการบริหารโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการ เรียนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้) 6) โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจน ในการดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 7) โรงเรียนได้ให้ครูผู้สอน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 8) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการ สอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 9) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการสอนที่นำมาใช้ สอนได้จริง 10) โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การ จัดการเรียนการสอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 11) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูผู้สอนและ ผู้เรียน ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

12) โรงเรียนมีการรายงานผลการวัด และการประเมินเพื่อให้นักเรียนทราบ และนำไปปรับปรุงแก้ไข การเรียน

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ต่อกิจกรรมการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมตามโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.63 ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมตามโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.22 ครูมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมตามโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.48 สรุปได้ว่า นักเรียน ผู้ปกครอง และครู มีความพึงพอใจการจัดกิจกรรมตามโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันคือ นักเรียน ผู้ปกครอง และครู พึงพอใจที่การจัดกิจกรรมตามโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินโครงการ “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ระดับนโยบาย 1) การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 2) การระดมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในมิติการพัฒนาลดเวลาเรียนเพิ่มเวลาที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในอนาคตอย่างยั่งยืน 3) การพัฒนาหลักสูตรและโครงสร้างเวลาเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการจัดกิจกรรมที่มีข้อจำกัดเรื่องจำนวนนักเรียนต่อกิจกรรม ระดับปฏิบัติ 1) สร้างเครือข่ายร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในการพัฒนารูปแบบกิจกรรมและทักษะที่ทันสมัย 2) การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดรูปแบบที่หลากหลาย เป็นการกระตุ้นระดับความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน เพื่อให้ได้รับการพัฒนาต่อยอดเพื่อการสร้างชิ้นงานระดับประเทศ ต่างประเทศ

ปกครอง บัณฑิตเลิศ (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อโครงการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อโครงการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความ พึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ และ การสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนรู้ตามโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ความพึงพอใจของผู้เรียน

ที่มีต่อโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งในด้านสิ่งที่คุณเรียนได้จากกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และการจัดการการเรียนรู้ในโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากสิ่งที่คุณได้จากกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ทำให้คุณได้ฝึกฝนและพัฒนาเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง นอกจากนั้น ยังเปิดโอกาสให้คุณเรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และส่งเสริมให้คุณเรียนเรียนร่วมกันอย่างมีความสุข ส่วนการจัดการการเรียนรู้ในโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ พบว่า ผู้เรียนได้มีโอกาสใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้คุณเกิดความสนใจและอยากเรียนรู้อย่างยิ่งขึ้น รวมทั้งยอมรับการว่ากล่าวตักเตือนและปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดของตนเองอย่างเหมาะสม

สรุปที่ดี ฉายขุนทด (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา และ 4) ประเมินยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ออกแบบการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ไปสู่การปฏิบัติรายการสังเคราะห์เอกสารขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ไปสู่การปฏิบัติขั้นที่ 3 การร่างยุทธศาสตร์โดยการสนทนากลุ่มร่างยุทธศาสตร์ขั้นที่ 4 การประเมินยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้แบบประเมินยุทธศาสตร์และเทคนิคการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 3 องค์ประกอบหลักและ 11 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) การส่งเสริมสนับสนุนซึ่งมี 4 องค์ประกอบย่อย คือพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ และจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบย่อยคือจัดทำโครงการสร้างเวลาเรียน โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และจัดทำตารางเรียน จัดทำหรือคัดเลือกกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้

ความเห็นชอบจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และวิจัยติดตามลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

2) การควบคุมคุณภาพซึ่งมี 2 องค์ประกอบย่อย คือ นิเทศติดตามการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และวิจัยประเมินผลและพัฒนากิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 2) สภาพปัจจุบันของการนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้สู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการดำเนินการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การควบคุมคุณภาพสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการส่งเสริมสนับสนุนมีความแตกต่างสูงที่สุดเท่ากับ 1.26

3) ยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุนและยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพ 4) ผลการประเมินยุทธศาสตร์การนำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ศิริกาญจน์ งามช้าง (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การประเมินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อประเมินจุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมตามโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคมจังหวัดเชียงใหม่ (2) เพื่อประเมินการดำเนินงานตามโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่และ (3) เพื่อประเมินผลผลิตตามโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ครูผู้สอน จำนวน 57 คน รวมจำนวน 59 คน และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 โรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 คน ในปีการศึกษา 2559 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสังเกตกระบวนการดำเนินกิจกรรม แบบสังเกตกระบวนการจัดกิจกรรมย่อย และแบบสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติ ด้านการพัฒนาจิตใจ ด้านสุขภาพ ด้านชิ้นงาน ผลงาน และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการประเมินตามทฤษฎีประเมินของราล์ฟ ดับเบิลยู ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler, 1950) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมาย พบว่า โรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนอันได้แก่ (1) มีความรอบรู้ทางวิชาการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต (2) มีศีลธรรมจรรยาที่

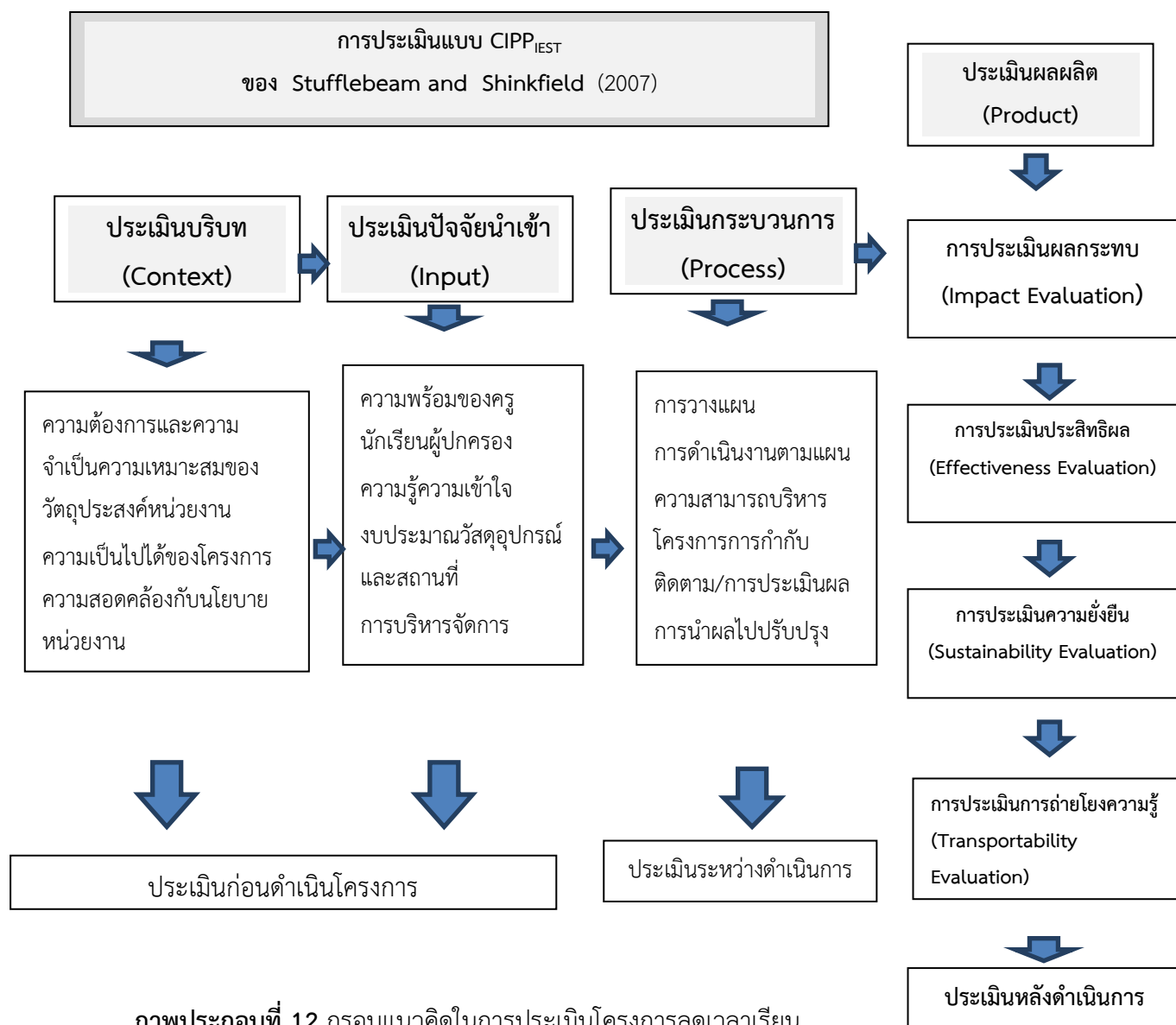
ดี มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และมีสำนึกที่ดีต่อส่วนรวม (3) มีความรู้และทักษะในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่องานและเห็นคุณค่าของการทำงาน (4) มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง และ (5) มีความสุขกับการเรียนรู้ ด้านกระบวนการพบว่า โรงเรียนมีการ โรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ มีการเตรียมความพร้อมและวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการปรับโครงสร้างเวลาเรียนรวมของระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมและปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อพัฒนา 4H โดยจัดกิจกรรมที่มีทั้งกิจกรรมที่ผู้เรียนเลือกเองตามความสนใจ มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยวิธีการสังเกตการณ์ ประเมินความพึงพอใจของผลงาน ชิ้นงาน พร้อมทั้งนำผลการประเมินตามสภาพจริงมาหาแนวทางในการพัฒนาในครั้งต่อไป ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เรียนของโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการพัฒนาทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติ พบว่า นักเรียนเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของตนเอง และเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสร้างชิ้นงานที่แสดงถึงความถนัดและความสนใจของตนเองได้ และเมื่อมีการซักถามนักเรียนสามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการสร้างชิ้นงานได้อย่างชัดเจน 2) ด้านสุขภาพ พบว่า นักเรียนเป็นคนร่าเริงแจ่มใส ไม่โกรธง่าย สามารถจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระบบเพื่อความปลอดภัย รู้จักหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ รู้จักการทำความสะอาดร่างกายหลังจากการทำกิจกรรม และสามารถอธิบายกิจกรรมที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและทำตามได้ 3) ด้านการพัฒนาจิตใจ พบว่า นักเรียนแสดงความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมยึดการตัดสินใจของส่วนรวมเป็นหลักปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อตกลงร่วมกันอย่างเคร่งครัด อีกทั้งยังแสดงออกถึงความสนุกสนานในการปฏิบัติกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ และ 4) ด้านชิ้นงาน ผลงาน พบว่านักเรียนสามารถสร้างสรรค์ชิ้นงาน ผลงานมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และสามารถนำชิ้นงาน ผลงานไปต่อยอดและขยายผล

ดอกไม้ ทองชัย (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานตามนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ด้วยกิจกรรม “เพิ่มเวลารู้” พัฒนา 4H (Head Heart Hand Health) ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานตามนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ด้วยกิจกรรม “เพิ่มเวลารู้” พัฒนา 4H (Head Heart Hand Health) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ในการดำเนินงานตามนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ด้วยกิจกรรม “เพิ่มเวลารู้” พัฒนา 4H (Head Heart Hand Health) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ปีการศึกษา 2559 สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 จำนวน 184 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 92 คน และครูวิชาการผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรม 92 คน จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ด้วยกิจกรรม “เพิ่มเวลารู้” พัฒนา 4H (Head Heart Hand Health) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ในภาพรวมผลการดำเนินงานทั้ง 4 กิจกรรม อยู่ในระดับมาก ทุกกิจกรรมกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมพัฒนาสุขภาพ (Health) รองลงมา คือ กิจกรรมพัฒนาจิตใจ (Heart) กิจกรรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติ (Hand) และกิจกรรมพัฒนาสมอง (Head) ตามลำดับ การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน พบว่า 1) กิจกรรมพัฒนาสมอง (Head) กิจกรรมมีจำนวนค่อนข้างน้อย ไม่มีความชัดเจนและไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนแตกต่างกัน และขาดความต่อเนื่อง ควรประชุมชี้แจงครูให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียนและจัดอย่างต่อเนื่อง 2) กิจกรรมพัฒนาจิตใจ การจัดกิจกรรมไม่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน ไม่มีความต่อเนื่องและขาดการติดตามอย่างเป็นระบบ ควรจัดกิจกรรมให้มีความเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน ปฏิบัติเป็นกิจวัตรอย่างต่อเนื่องมีระบบการติดตามที่ดี 3) กิจกรรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติ นักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนใช้เวลาและงบประมาณค่อนข้างมาก และไม่สามารถนำไปต่อยอดสู่งานอาชีพได้ ควรวางแผนจัดกิจกรรมร่วมกันทั้งครูและนักเรียนกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมและสามารถนำไปต่อยอดสู่งานอาชีพได้ 4) กิจกรรมพัฒนาสุขภาพนักเรียนขาดทักษะกระบวนการฝึกปฏิบัติจริงในภาคสนาม ควรจัดในรูปแบบบูรณาการ ให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงในภาคสนามให้มากขึ้น ทุกกิจกรรมต้องมีการประชุม แสวงหา เพื่อทบทวนหลังการปฏิบัติงาน

### กรอบแนวคิดการประเมิน

ในการประเมินครั้งนี้ ผู้ประเมินใช้รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam ที่มีชื่อว่า CIPP Model และต่อมาขยายผลที่ผลิตเป็น IEST อีก (Stufflebeam. 2008; Stufflebeam & .Shinkfield. 2007: 325-352) จึงเป็น CIPP<sub>IEST</sub> Model ประกอบด้วย ด้านบริบท (Context Evaluation) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ด้านผลผลิต (Product Evaluation) ด้านผลกระทบ (Impact Evaluation) ด้านประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) ด้านความยั่งยืน (Sustainability Evaluation) และด้านการถ่ายทอดความรู้ (Transportability Evaluation) มาเป็นรูปแบบในการประเมินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนบ้านสถาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 รายละเอียดดังภาพประกอบที่ 12



ภาพประกอบที่ 12 กรอบแนวคิดในการประเมินโครงการลดเวลาเรียน  
เพิ่มเวลารู้ โรงเรียนบ้านสถาน