

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพ
ของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง สังกัดกองการศึกษาเทศบาล
ตำบลนาโป่ง จังหวัดเลย*

PARTICIPATORY ACTION RESEARCH TO DEVELOP
THE EFFECTIVENESS OF NAPONG MUNICIPALITY KINDERGARTEN
NAPONG MUNICIPALITY LOEI PROVINCE

ชวลิต ครอบรู้

Chawalit Robroo

พระครูธรรมภาณิสมัย

Phakru Dhammapissamai

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Mahamakut Buddhist University, Thailand

E-mail: chawalitrobroo@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลการดำเนินงานในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ในขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติการ สังเกตและการสะท้อนผลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนด 2) ศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่คาดหวัง ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและโรงเรียน และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2 วงจร ผู้ร่วมวิจัยจำนวน 17 โดยวงจรแรกดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน - กันยายน พ.ศ. 2559 วงจรที่สองระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 - เมษายน พ.ศ. 2560 ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานในขั้นตอนการเตรียมการ และในวงจรการวางแผน การปฏิบัติการ สังเกต และการสะท้อนผล ทั้ง 2 วงจร เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยมีผลการประเมินคุณภาพภายในตัวบ่งชี้ที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาเพิ่มขึ้น จากเดิมอยู่ในระดับพอใช้เป็นระดับดีมาก เกิดการเรียนรู้ที่สำคัญทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน คือ การจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย และความรู้ใหม่จากการปฏิบัติจริงในภาคสนามที่สำคัญ คือ การพัฒนาโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา

* Received 26 January 2021; Revised 17 April 2021; Accepted 18 April 2021



ตามรูปแบบที่เรียกว่า “NAPONG Model” ใน 4 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 2) การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาและการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ 4) การได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน

คำสำคัญ: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม, ความมีประสิทธิภาพ, โรงเรียนอนุบาล

Abstract

The objectives of this research to study the performance, change results and personal learning. Individuals and organizations Including new knowledge gained from the practice in the cycle of planning, observing, and reflecting the two cycles with 17 researchers. The first cycle is from April to September, 2016. The second cycle is between October, 2016 to April, 2017 The findings show that the implementation of the preparation process. And in the cycle of planning, implementation, observation and reflection, the two circuits are in accordance with the plan. Which sends the effectiveness of the school. The results of the external quality assessment in the indicator are the focus of development. The level of good is very good. The importance of learning at the individual, group and individual level is the result of the successful education of all stakeholders. The results of the research have generated new knowledge from the field practice. The important thing is the development of kindergartens in Na Pong to be effective. It is important to focus on the development in the form called "NAPONG. Model "in 4 areas: 1) School - based management of local development; 2) Development of curriculum and instructional activities focused on learners; Each use of resources and traditional knowledge; and 4) recognition from parents and the community.

Keyword: Participatory Action Research, The Effectiveness, Kindergarten School

บทนำ

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน เพราะการจัดการศึกษาเป็น ปัจจัยหลักในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอด วัฒนธรรม และสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (วิริยกุล ชาตะกาญจน์, 2551) พระราชบัญญัติ



การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอย่างชัดเจน การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับ ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ว่าด้วยการยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ไว้ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากบทบาทหน้าที่และความจำเป็นดังกล่าวสถานศึกษาชั้นพื้นฐานซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้าง และพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือ เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงต้องเผชิญกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนแปลกใหม่ และท้าทายต่อการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงาน บริหารคน ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีศิลป์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด จากความคาดหวังของสังคมไทยที่มีต่อการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นผลทำให้สถานศึกษาได้รับความสนใจ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชนที่มีต่อคุณภาพของสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะผู้ปกครองได้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนที่ส่งบุตรหลานไปเรียนนั้นเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพปราศจากมลพิษทางสังคม เช่น ปลอดภัย เสพติด ครูอาจารย์มีความรัก ความสามัคคีเอื้ออาทรต่อเพื่อนครูและศิษย์ โรงเรียนมีระเบียบวินัยในระดับที่จะทำให้นักเรียนเป็นคนดี คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาได้มีความสุขอยู่ในสังคมและพร้อมที่จะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เจือจุนสังคมเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพต่อไป (นิติธร ปิลวาสน์, 2558) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้นโดยการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันและการเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสถานศึกษา มีภารกิจสำคัญ ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สถานศึกษาจึงต้องมีศักยภาพสูงในการแปลงนโยบายและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาชั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ถวิล อรัญเวศ, 2558) แต่ทั้งนี้เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ ในองค์กร (Hoy, W.K. & Miskel, C. G., 2008) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด



แนวปฏิบัติในการ ปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของโรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับเป้าหมาย ของการจัดการศึกษาที่มีการกำหนดไว้ (Creamer, D. G., & Janosik, S. M., 1997) การมีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการทำงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่แสดงถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน และโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพยังมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งอีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้บริบทของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดกองการศึกษาเทศบาล ตำบลนาโป่ง ซึ่งได้รับจัดตั้งขึ้นใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพให้กับ เด็กเยาวชนในท้องถิ่น และลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง โดยจัดการเรียนการสอนในระดับ อนุบาล 1 - 3 เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งใหม่จึงประสบปัญหาในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านบุคลากร มีบุคลากร ที่ขาดประสบการณ์ ขาดความชำนาญในการจัดการเรียน การสอน ด้านอาคารสถานที่ ไม่เหมาะสมเนื่องจากต้องใช้อาคารสำนักงานของเทศบาล ดัดแปลงเป็นห้องเรียน ระบบการบริหารงานภายในไม่มีรูปแบบ คณะกรรมการสถานศึกษา ยังไม่รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน คณะผู้บริหารท้องถิ่น ไม่มีความรู้และ ประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมาก่อน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง ในการที่จะส่งนักเรียนเข้าเรียน ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ประจำปีการศึกษา 2558 พบว่า มาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษา ในมาตรฐานที่ 4 สถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ระดับ คะแนน ร้อยละ 66.67 มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัยที่เน้นเด็ก เป็นสำคัญได้ระดับคะแนน ร้อยละ 62.58 และ มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาสนับสนุนการใช้ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ระดับคะแนน ร้อยละ 62.51 และมาตรฐานด้านผลผลิต ทางการศึกษา ในมาตรฐานที่ 14 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเด็กมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครองและชุมชนได้ระดับคะแนน ร้อยละ 61.86 โดยเมื่อพิจารณาในเชิงลึกถึงระดับตัวบ่งชี้ ในแต่ละมาตรฐาน จะเห็นว่า มีระดับคะแนนต่ำ (โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง, 2558)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียน จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ การปฏิรูปทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหาร อันเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผล ต่อคุณภาพทุกด้าน ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จของความสำเร็จมีประสิทธิภาพของ Sergiovanni, T. J. อธิบายว่า โรงเรียนที่ดี มีคุณภาพ จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ และสิ่งสำคัญของการเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ คือ การบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ (Sergiovanni, T. J., 1991) นอกจากนั้น Austin, G. & Reynolds, D. ได้สรุปว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนั้น



ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง สังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลนาโป่ง อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย ซึ่งผู้วิจัยเองทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นต่อไป (Austin, G. & Reynolds, D., 1990)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ในขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนด
2. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่คาดหวัง ประสพการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและโรงเรียน และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง สังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลนาโป่ง จังหวัดเลย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ในโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 2 วงจรของกิจกรรมการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล ตลอดปีการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยในระดับโรงเรียน (School Wide) ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาและการบริหารที่เป็นของตนเอง ทั้งยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. 2) เป็นโรงเรียนที่มีความประสงค์เข้าร่วมพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร และร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และตัวแทนชุมชนเพื่อสอบถามความประสงค์ในการร่วมวิจัยในครั้งนี้ 3) เป็นสถานที่ที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ จึงมีความสะดวกและความเป็นไปได้ต่อการที่จะเข้าไปเก็บข้อมูลในการสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึกภาพหรือเสียงในกิจกรรมที่ดำเนินการสามารถเข้าไปปฏิบัติงานภาคสนามได้ตลอดระยะเวลาที่จะทำการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เป็นการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดผู้ร่วมวิจัย (Research Participant) โดยยึดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยคือ เป็นบุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ในการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนและร่วมปฏิบัติงานกับ



โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง และสมัครใจเข้าร่วมงานวิจัย ประกอบด้วย คณะครูทุกคน 7 คน และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน จำนวน 7 คน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนที่เกี่ยวข้อง ระดับชั้นละ 1 คน จำนวน 3 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน การวิจัยครั้งนี้ มี 2 วงจร 10 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการ (Acting) ขั้นตอนที่ 4 การสังเกตผล (Observing) ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ (Re - Planning) ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ (Re - Acting) ขั้นตอนที่ 8 การสังเกตผลใหม่ (Re - Observing) ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผลใหม่ (Re - Reflecting) และขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (Conclusion)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills ซึ่งจำแนกเป็นสามกลุ่ม ดังนี้

1. แบบสังเกต (Observation Form) มี 1 ฉบับ (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 1) โดยเป็นแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) มี 5 ฉบับ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 2 และ 3) แบบสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 6) และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 10 และ 11)
3. แบบตรวจสอบหรือบันทึก (Examining/Records) ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (Audiotapes and Videotapes) บันทึกภาคสนาม (Field Notes) แบบบันทึกการประชุม (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 5) เป็นแบบบันทึกการประชุมที่ใช้แบบฟอร์มตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 แบบติดตามประเมินโครงการ ระหว่างดำเนินการ (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 7) เป็นแบบติดตามประเมินโครงการที่ปรับใช้ตามแบบติดตามประเมินโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบประเมินโครงการ (เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 8) ที่ปรับใช้ตามแบบประเมินโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อความพรรณนาเหตุการณ์เกี่ยวกับกิจกรรม" 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่วิเคราะห์ ไปให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบช่วยยืนยันตรวจสอบแก้ไขผลการวิเคราะห์ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงรายงานให้ถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น ส่วนข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณ ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อให้เป็นข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง สังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลนาโป่ง จังหวัดเลย มีผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการดำเนินงานในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ในขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนด พบว่า

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 การศึกษาข้อมูลโดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ จากการศึกษาสภาพปัญหาบริบท และศึกษาตามหลักการ ทฤษฎี กิจกรรมที่ 2 การกำหนดผู้ร่วมวิจัย การสร้างความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย กิจกรรมที่ 3 การให้ความรู้เบื้องต้นสำหรับการวิจัย และกิจกรรมที่ 4 การสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่ต้องการพัฒนาหรือต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของปัญหาที่เคยเป็นมา สภาพปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนที่คาดหวังจากการแก้ปัญหา ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหการจัดการศึกษา การประเมินและเลือกทางเลือกเพื่อปฏิบัติการแก้ปัญหา การจัดการศึกษา และ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ 5 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นตอนวิเคราะห์สภาพที่เคยเป็นมา ปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง 2) ขั้นตอนกำหนดปัญหา และทำความเข้าใจปัญหา 3) ขั้นตอนประเมินประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข 4) ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม และ 5) ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมกันเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เตรียมบุคคล รูปแบบ/โครงร่างการวางแผน/โครงการ/กิจกรรม แนวการจัดกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการ (Acting) เป็นขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรมที่จัดทำขึ้นไปปฏิบัติ โดยการดำเนินการในขั้นตอนนี้มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนกำหนดแนวทางปฏิบัติ ขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรม และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล โดยมี การวางแผนกำหนดแนวปฏิบัติตามแผนที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2 และได้ร่วมกันปฏิบัติ โดยมี ทีมแกนนำประสานงานการดำเนินงาน และให้ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนบันทึกอนุทินส่วนตัว (Personal Journal) เป็นรายสัปดาห์ ใน 4 ประเด็นได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ 2) การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายถึงสิ่งที่ปฏิบัติ 3) การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบองค์การของกลุ่ม และ 4) การพัฒนาตนเองหรือสิ่งที่เกิดการเรียนรู้จากการร่วมในการวิจัย จากนั้นทีมแกนนำสังเกตผลการดำเนิน โครงการตามที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย



กำหนดและมอบหมาย เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติในขั้นตอน ที่ 3 นี้ ให้ทราบจุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข มีการพบปะเสวนาเพื่อ ประเมินผล ความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน (Formative Evaluation) และการปรับปรุงแก้ไข เดือนละ ครั้ง ในแต่ละครั้งนำเอาบันทึกอนุทินส่วนตัวมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการ บันทึกผล การประเมินผลความก้าวหน้าและปรับปรุงแก้ไขในแต่ละครั้งด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกตผล (Observing) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบและวิธีการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบ การสังเกตผลตามสภาพจริงของผลการดำเนินงานที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขดำเนินโครงการ/กิจกรรมและร่วมกับ สรุปลักษณะที่กระทำสำเร็จ ไม่สำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ และ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น 2) ขั้นตอนการสังเกตและเสนอรายงานผล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการสังเกตผลและรายงานผลขอความพึงพอใจของผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนรายละเอียดของโครงการ และ ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล เพื่อร่วมกัน สรุปผลการสังเกตผล และขอมติเห็นชอบ และความพึงพอใจ ของแต่ละโครงการ

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) ประกอบด้วย 1 กิจกรรม คือ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานโครงการหลังการปฏิบัติแล้วเสร็จ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ ผ่านมาทั้งหมด ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข สำหรับขั้นตอน ที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการสังเคราะห์ ความรู้ ขั้นตอนการนำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล โดยนำเสนอรายงาน ผลการสังเกตผล เสนอเพื่อขอความเห็น และความพึงพอใจจากผู้ร่วมวิจัย จากนั้นผู้วิจัย นำมาสังเคราะห์เขียนเป็นสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยภาพรวม สิ่งที่ทำสำเร็จ ไม่สำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข/ข้อเสนอแนะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากนั้นจัดทำเป็นเอกสาร

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ (Re - Planning) ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ

1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนางาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อถอดบทเรียน ศึกษา ทบทวนผลการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งขั้นตอนนี้ มีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวิเคราะห์สภาพที่เคยเป็นมา ปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ขั้นตอน กำหนดปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา ขั้นตอนประเมินประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรมใหม่ และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติงานทั้งหมดที่ผ่านมา และ 2) ร่วมกัน วางแผนใหม่ในกิจกรรมของโครงการที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นก็นำสู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยทั้งหมดดำเนินกิจกรรมตามที่วางแผนใหม่ไว้

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ (Re - Acting) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมคือ

1) การสร้างขวัญกำลังใจก่อนการปฏิบัติใหม่ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ



ให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความอีกเต็มในการลงมือปฏิบัติ 2) การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อร่วมกันวางแผนปฏิบัติเพื่อให้ แผนปฏิบัติการใหม่บรรลุตามจุดมุ่งหมาย และร่วมกันพิจารณา ทบทวนแก้ไขเครื่องมือการวิจัยเพื่อ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานใหม่ 3) การนำแผนลงสู่การปฏิบัติใหม่ เพื่อร่วมกัน ลงมือปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการใหม่ที่ได้จากการ จัดทำร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกตผลใหม่ (Re - Observing) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการ กำหนดรูปแบบและวิธีการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนด รูปแบบการสังเกตผลตาม สภาพจริงของผลการดำเนินงานที่ คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขดำเนินโครงการ/กิจกรรม และร่วมกันสรุปสิ่งที่กระทำสำเร็จ ไม่สำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น 2) ขั้นตอนการสังเกต และเสนอรายงานผลมีวัตถุประสงค์เพื่อ ให้มีการสังเกตผลและรายงานผลขอความพึงพอใจของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน 1) ส่วนรายละเอียดของโครงการ 2) ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล มีวัตถุประสงค์ เพื่อร่วมกัน สรุปผลการสังเกตผลและขอความเห็นชอบ และความพึงพอใจ ของแต่ละโครงการ

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผลใหม่ (Re - Reflecting) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานโครงการหลังการปฏิบัติแล้วเสร็จ เพื่อนำเสนอรายงานที่ แต่ละทีมได้สรุป เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 2) การสะท้อนผลการพัฒนาหลังนำแผนปฏิบัติการลงสู่การปฏิบัติแล้วเสร็จ เพื่อนำเสนอผลการประเมินหลังนำแผนปฏิบัติการลงสู่การปฏิบัติ แล้วเสร็จในวงจรที่ 2 แล้วผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เขียนเป็นสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยรวม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แล้วจัดทำเป็นเอกสาร สำหรับขั้นตอนนี้ มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการสังเคราะห์ความรู้ ขั้นตอนการ นำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล โดยการร่วมกันสรุปผลการดำเนินงานที่ ผ่านมาทั้งหมด การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยทีมเป็นผู้ นำเสนอ สิ่งที่ทำสำเร็จ ไม่สำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทราบจุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (Conclusion) ประกอบด้วย 1 กิจกรรมคือ การถอดบทเรียน (Lesson Distilled) เพื่อร่วมกันทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงาน ที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆ โดยการศึกษาทบทวนผลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 1 ถึง 9 รวมทั้งเพื่อหาข้อสรุปในประเด็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และความรู้ใหม่จากการปฏิบัติจริง โดยมีกิจกรรมดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การประชุมเชิง วิชาการ การจัดนิทรรศการผลงานนักเรียน ผลงานครู และการแสดงของนักเรียน



2. ผลการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่คาดหวัง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและโรงเรียน และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่าการเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร ดังนี้

2.1 ระดับบุคคล ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังนี้

2.1.1 ผู้บริหาร จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยต้องมีผู้ที่มีความชำนาญให้คำปรึกษา การสร้างเครือข่ายผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกัน การพูดคุยทำความเข้าใจและขอความร่วมมือกับบุคลากร การเตรียมการด้านวัสดุอุปกรณ์ให้มีความพร้อม เพียงพอต่อการใช้งาน การเตรียมแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตต้องเชื่อมต่อเครือข่ายที่มีเสถียรภาพ และเตรียมเครือข่ายสำรอง การบันทึกข้อมูลที่เป็นภาพถ่าย ต้องเตรียมอุปกรณ์ให้มีความพร้อม การมีสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญต่อการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัย โดยจะต้องมีส่วนร่วมในการวิจัยทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความอดทน เสียสละ และอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างแท้จริง

2.1.2 ครู เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะในการทำงานร่วมกันมากขึ้นจากเดิม รวมทั้งเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในทุกขั้นตอนของการวิจัย สามารถสร้างเครื่องมือและช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์และความต้องการ นอกจากนั้นยังได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์งานในแต่ละขั้นตอน โดยมีทักษะทางวิชาการเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็น การเล่าเรื่อง มีความมั่นใจยิ่งขึ้น เกิดการเรียนรู้ว่าในขณะที่ปฏิบัติการสอน จำเป็นต้องเก็บหลักฐานร่องรอยการทำงานไว้ให้ได้มากที่สุด

2.1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานผ่านรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดความเข้าใจและมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกับผู้ร่วมวิจัยกลุ่มอื่นๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความมั่นใจมากขึ้นกว่าเดิม กล้าที่จะให้คำแนะนำหรือตั้งข้อซักถามที่เป็นประโยชน์ และมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสังเกตได้จากความตั้งใจและการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และมีการชักชวนผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น

2.2 ระดับกลุ่มบุคคลประกอบด้วย กลุ่มครู และกลุ่มคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้



2.2.1 ทุกกลุ่มการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน ได้แก่ เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งสู่การเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในบริบทเฉพาะของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง

2.2.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะเฉพาะกลุ่ม โดย กลุ่มครู เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ สังเกตได้จากการที่ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาและปรับปรุงการเขียนแผนการสอนดีขึ้น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติการสอนได้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการวางแผนการทำงานที่นอกเหนือจากการสอน เช่น กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมวันสำคัญต่างๆ เป็นต้น ในส่วนของกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม การทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน การบริหารจัดการโรงเรียน และมีทักษะในการทำงานเชิงวิชาการเพิ่มมากขึ้น

2.3 ระดับองค์การคือโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง อันได้แก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งทุกคน เกิดการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

หลังการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งมีผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาในตัวเองชี้ที่กำหนดอยู่ในระดับดีมาก จากผลการประเมินเดิมอยู่ในระดับพอใช้

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลมา 3 ประเด็น ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งได้แก่ 1) ผลการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่คาดหวัง 2) ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและโรงเรียน และ 3) องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสำหรับประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 นั้น ไม่นำมาอภิปรายผล เพราะเป็นประเด็นที่ชี้แจงให้ทราบถึงขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงานเท่านั้น

1. การเปลี่ยนแปลง

หลังการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งมีผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาในตัวเองชี้ที่กำหนดอยู่ในระดับดีมาก จากผลการประเมินเดิมอยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากกระบวนการบริหารมีความเป็นรูปธรรม มีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



ในการพัฒนาท้องถิ่น มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัยที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ มีการสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเด็ก มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับที่ กรุณา ภูมะลิต และคณะ ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลของโรงเรียนประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา (กรุณา ภูมะลิต และคณะ, 2557) สอดคล้องกับการศึกษาของ พิไลวรรณ แดงขาว ที่พบว่าการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน มีองค์ประกอบคือ การจัดการองค์การ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง การจัดการเรียนการสอน นักเรียนมีความรับผิดชอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และ สภาพแวดล้อม (พิไลวรรณ แดงขาว, 2556) และจากการศึกษาของ ชยานนท์ มนเพียรจันทร์ พบว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหาสภาพที่คาดหวังของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านคุณภาพเด็กปฐมวัย และด้านการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับดีทุกด้าน ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารที่มีความเป็นรูปธรรม กล่าวคือสถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัยที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ การสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเด็กมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (ชยานนท์ มนเพียรจันทร์, 2554)

2. ประสบการณ์การเรียนรู้

2.1 ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้บริหาร พบว่า จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยต้องมีผู้ที่มีความชำนาญให้คำปรึกษา การสร้างเครือข่ายผู้บริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกัน การพูดคุยทำความเข้าใจและขอความร่วมมือกับบุคลากร ต้องให้เป็นกันเองกับทุกคน การเตรียมการด้านวัสดุอุปกรณ์ต้องให้มีความพร้อม มีการเตรียมเอกสารที่ให้เพียงพอกับจำนวนของผู้ร่วมวิจัย ให้มีความชัดเจนเหมาะสมกับผู้ร่วมวิจัย การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญและจำเป็น การมีสิ่งจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงานเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ร่วมวิจัย และกับบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2558) สอดคล้องกับการศึกษาของพิศุทธิ กิตติศรีวรพันธุ์ ที่พบว่า การทำงานโดยผู้บริหารโรงเรียนกระจายอำนาจ



ให้ครู บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อน สุโงเรียนคุณภาพ (พิศุทธิ์ กิตติศรีวรพันธุ์, 2559) และสอดคล้องกับทัศนะของ อีระ รุณเจริญ ที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้อง มี สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิรูปการศึกษา การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินภายนอก เป็นผู้มีความรับผิดชอบตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพตามข้อบังคับของคุรุสภา มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) สามารถทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจในการจัดชั้นและการจัดโรงเรียน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และมีความเข้าใจสามารถส่งเสริมการเรียนรู้การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิจัยในโรงเรียน ตลอดทั้งการส่งเสริมการใช้กระบวนการตรวจวิจัยในการเรียนรู้ของนักเรียน (อีระ รุณเจริญ, 2550)

2.2 ประสบการณ์การเรียนรู้ของครู เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน ในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะในการทำงานร่วมกันมากขึ้นจากเดิม รวมทั้งเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในทุกขั้นตอนของการวิจัย สามารถสร้างเครื่องมือและช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์และความต้องการ นอกจากนั้นยังได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์งานในแต่ละขั้นตอน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็น การเล่าเรื่อง มีความมั่นใจยิ่งขึ้น เกิดการเรียนรู้ว่าในขณะที่ปฏิบัติการสอน จำเป็นต้องเก็บหลักฐานร่องรอยการทำงานไว้ให้ได้มากที่สุด โดยวิธีการบันทึกด้วยการถ่ายภาพ แล้วนำเสนอไว้ใน Face Book ซึ่งสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ได้ง่ายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำผลงานทางวิชาการได้ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินต่าง ๆ จำเป็นต้องมีร่องรอยหลักฐานการทำงาน ซึ่ง เรียม สุขกล้า ที่ได้ให้แนวคิดว่า ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของครูที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ของครูในการที่จะส่งเสริม



ให้โรงเรียนมีประสิทธิผลจะต้อง ครูจะต้องเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะในการทำงาน ร่วมกันมากขึ้นจากเดิม รวมทั้งต้องร่วมการลงมือปฏิบัติในทุกขั้นตอนอย่างเต็มที่ (เรียม สุขกล้า, 2553)

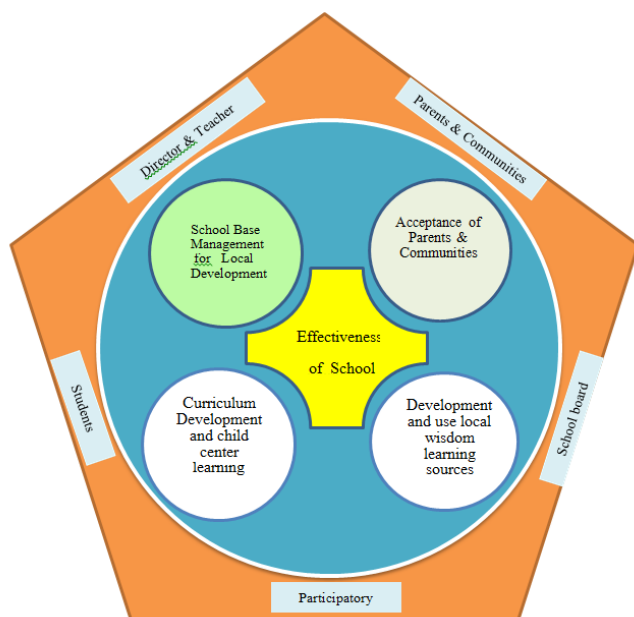
2.3 ประสพการณ์การเรียนรู้ของกรรมการสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานผ่านรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เกิดความเข้าใจและมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์งาน ร่วมกับผู้ร่วมวิจัย กลุ่มอื่น ๆ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความมั่นใจมากขึ้นกว่าเดิม กล่าวที่จะให้ คำเสนอแนะหรือตั้งข้อซักถามที่เป็นประโยชน์ สังเกตได้จากขณะลงมือปฏิบัติและการถอดบทเรียนเพื่อให้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสังเกตได้จากความตั้งใจและการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และมีการชักชวนผู้ปกครอง เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากระบบการระดมความคิดระดมสมอง ในการร่วมงานวิจัยได้ส่งสมความรู้และประสบการณ์ซึ่งสอดคล้องกับที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นว่า เป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิต ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตาม อัจฉริยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และสอดคล้องกับทัศนะของ สุวรรณ พินตานนท์ ที่กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ว่า “การจัดการ ศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข” โดยจะต้องมีการพัฒนาความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาของท้องถิ่นร่วมกัน จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าประสพการณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาในการร่วมเป็นผู้วิจัยในครั้งนี้ต้องมีความกล้าที่จะแสดงออกและมีความมั่นใจในตนเองและเปิดใจพร้อมรับฟังและเรียนรู้ไปพร้อมกัน (สุวรรณ พินตานนท์, 2558)

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการวิจัย เป็นองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จากการถอดบทเรียนครั้งสุดท้ายร่วมกัน ซึ่งผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันเสนอแนวคิดกัน อย่างหลากหลาย โดยผู้วิจัยเป็นผู้ให้ความรู้ในด้านภาษาและวิชาการ ทั้งนี้ องค์ความรู้จากการ ปฏิบัติจริงในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อนุบาลเทศบาลนาโป่งพบว่า มีการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Base Management for Local Development)



2) การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Curriculum Development and Child Center Learning) 3) การพัฒนาและการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น (Development and Use Local Wisdom Learning Sources) และ 4) การได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน (Acceptance of Parents and Communities) โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วม (Participatory) ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (School Board) ผู้บริหารและครู (Director and Teacher) นักเรียน (Students) ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน (Parents and Communities) จนท้ายที่สุดก็ได้มาซึ่งรูปแบบของแนวคิดที่เรียกว่า “NAPONG Model” ซึ่งมีรายละเอียดสามารถนำเสนอเป็น Diagram ได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลนาโป่ง “NAPONG Model”

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการดำเนินงานในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ในขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนด โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่งมีผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพผ่านเกณฑ์ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด โดยผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับ “ดีมาก” ขึ้นไปทุกองค์ประกอบทุกรายการ จนสามารถพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ตามความคาดหวัง โดยพิจารณาจากภาพรวมการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง



อยู่ในระดับ ต่ำมาก เมื่อพิจารณาผลการประเมินมาตรฐานหลังการดำเนินการตามโครงการพบว่า มาตรฐานต่าง ๆ มีระดับคะแนนสูงขึ้นทุกด้าน ผลการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่คาดหวัง ประสพการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและโรงเรียน และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความมี ประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผลจากการลงมือปฏิบัติได้ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ ทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร (โรงเรียน) และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้แผนปฏิบัติการ ตามหลักการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 2 วงจร ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โรงเรียนในสังกัดของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็ก มีงบประมาณในการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษา น้อย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนในด้านวิชาการต้องมีการพัฒนาและ สร้างเครือข่ายการทำงาน โดยประสานความร่วมมือทั้งจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง และโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วย ส่วนในเรื่องของการสนับสนุนงบประมาณ ควรดำเนินการขอรับการอุดหนุนงบประมาณ จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ และ ในการที่จะให้โรงเรียนดำเนินการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ท้องถิ่น (School Base Management for Local Development ; SBMLD) ซึ่งสอดคล้อง กับแนวนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ ของหน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องสร้างความตระหนักและสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัด ดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าว ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการวิจัยแบบ R&D (Research and Development) โดยการประยุกต์ใช้และต่อยอด NAPONG Model เพื่อการพัฒนาให้เกิดผลจริงในโรงเรียนแห่งอื่น

เอกสารอ้างอิง

- กรุณา ภู่มะลิ และคณะ. (2557). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออก. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเพื่อการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา.
- ชยานนท์ มนเพียรจันทร์. (2554). การจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักองค์รวม:กรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตงพอง องค์การบริหารส่วนตำบลศิลา จังหวัดขอนแก่น. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา . มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- ถวิล อรัญเวศ. (2558). แนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. เรียกใช้เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558 จาก <http://www.obec.go.th/news/48120>
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แอล ที เพรส.
- นิติธร ปิลวาสน์. (2558). ความคาดหวังของผู้ปกครองเมื่อส่งลูกเข้าโรงเรียนอนุบาล. เรียกใช้เมื่อ 13 พฤศจิกายน 2558 จาก <http://taamkru.com/th/ความคาดหวังของผู้ปกครองเมื่อส่งลูกเข้าโรงเรียนอนุบาล>
- พิไลวรรณ แต่งขาว. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอัตราการแข่งขันสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 7(2), 82-95.
- พิศุทธิ์ กิตติศรีวรพันธุ์. (2559). รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพโดยใช้ PISUT MODEL. เรียกใช้เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2559 จาก <http://www.nkp2.go.th/images/Pisut1.pdf>
- เรียม สุขกล่ำ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนาโป่ง. (2558). รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2558. เลย: กองการศึกษา เทศบาลตำบลนาโป่ง จังหวัดเลย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2558). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุตย์.
- วิรัช ชาติกาญจน์. (2551). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). ร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579. เรียกใช้เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2559 จาก www.thaigov.go.th
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สุวรรณ พินตานนท์. (2558). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น สำนักประสานและพัฒนาศึกษาท้องถิ่น. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- Austin, G. & Reynolds, D. (1990). Managing for Improved School Effectiveness and international survey. New York: School Organisation.
- Creamer, D. G. & Janosik, S. M. (1997). Performance appraisal: Accountability that leads to professional development. New York: In S. M.



Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). Educational administration: Theory. New York: McGraw-Hill.

Sergiovanni, T. J. (1991). The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Massachusetts: Allyn and Bacon.