

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ
เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน

The developmental evaluation or DE is upstream
to develop school goals

เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง¹

Yaowanart Panpeng

Article History

Received: 2022-02-20

Revised: 2022-04-01

Accepted: 2022-04-07

บทคัดย่อ

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ เพื่อพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลา 1 ปี กลุ่มประชากร คือ ครู ผู้อำนวยการในโรงเรียนในโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program : TSQP) ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา โดยเครือข่ายมูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต จำนวน 125 โรงเรียน ใช้การเก็บข้อมูลจากวิเคราะห์ (Critical Function) จากการอบรมการประเมินเชิงพัฒนา การสังเกต และแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินเชิงพัฒนาในแต่โรงเรียนมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครองและชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษา ทุกกลุ่มให้ร่วมวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นใน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ขั้นที่ 3 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ขั้นที่ 4 การดำเนินกิจกรรม ขั้นที่ 5 การนำข้อมูลหรือเครื่องมือประเมิน และขั้นที่ 6 การสะท้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

คำสำคัญ: การประเมินเชิงพัฒนา เป้าหมาย โรงเรียน

¹ รองศาสตราจารย์, คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ชลบุรี

Assoc. Prof., Ph.D., Faculty of Communication Arts, Sripatum University, Chonburi

E-mail: Yaowanart.245@gmail.com *Corresponding author

Abstract

The Developmental Evaluation or DE is the aim to develop work according to the vision school goals in the project to develop teachers and schools to improve the quality of education for 1 year. The population group is teachers and school directors in the teachers & school quality program (TSQP) of the Equal Education Fund. The Foundation for future skills network of 125 schools uses data collection of critical functions from development assessment training, use observation, and questionnaires used to analyze the data.

The results showed that each school's developmental assessment targets students, teachers, directors, parents, communities, and educational areas. The groups to participate in the analysis and express their opinions in 6 steps. Step 1: Goal Setting, Step 2: Complexity Analysis, Step 3: Determining desired Results, Step 4: Executing Activities, Step 5: Implementing the Data or Assessment Tool, and Step 6 Reflection. To be used in the implementation of the school's operational plans.

Keyword: Developmental Evaluation, Goal, School

บทนำ

การประเมินนับเป็นกระบวนการสำคัญกับการทำงานเพื่อให้เข้าใจวิธีการทำงานเพื่อตอบโจทย์กับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคำที่เกี่ยวข้องกับการวัดการประเมินมีหลายคำ อาทิ Evaluation หรือการประเมินผล หมายถึง การตัดสินหรือสรุปผลที่ได้จากการวัดผลทั้งที่เป็นปริมาณหรือคุณภาพว่าสิ่งนั้นดีมากน้อยเพียงใดมีคุณค่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานหรือ เกณฑ์ที่ตั้งไว้ เช่น การตัดสินผลการศึกษาประจำปีว่าผู้เรียนสอบได้หรือสอบตกเป็นการตัดสินหรือสรุปผลการประเมิน (Evaluation Assessment) หมายถึง การนำลักษณะของสิ่งต่าง ๆ ที่ส่วนใหญ่มักเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มาศึกษาพยายามตีความเป็นตัวเลขให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขณะนั้นโดยใช้สภาวะต่าง ๆ กัน เป็นเกณฑ์จึงต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ เกณฑ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไปด้วย (ยูวดี เปรมวิชัย, 2550.) การประเมินโดยทั่วไปจะทำได้ในเวลาใดก็ได้ เช่น ก่อน ระหว่าง หรือหลังการดำเนินงานแล้ว คำที่ใช้โดยทั่วไป เช่น การประเมินผลงาน (Performance Assessment) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นต้น การประเมินต่างไปจากการวัดและการประเมินผลเพราะต้องมีการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสิ่งที่กำลังศึกษา แล้วจึงตีค่าของสิ่งนั้นออกมาโดยผลลัพธ์ที่ได้มีได้นำมาตัดสินสรุปผล

เพื่อจำแนกกลุ่ม หรือให้ทราบการ ดี – เลว มาก – น้อย เก่ง – ไม่เก่ง แต่ต้องการตีค่าให้เห็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของสิ่งนั้น ๆ เพื่อจะได้นำไปพัฒนาสิ่งนั้นในอนาคต ปัจจุบันกระบวนการดำเนินงานของโครงการต่างๆ นิยมใช้คำย่อเรียกเป็น “ PDCA” (Plan-Do-Check-Act) ต้องมีการควบคุมคุณภาพของการดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อให้โครงการนั้นๆ ประสบผลสำเร็จอย่างจริงจัง การประเมินจึงเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อที่จะให้ทราบข้อมูลย้อนกลับว่าต้อง ปรับปรุงในขั้นตอนใดของโครงการนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการตรวจสอบ (Check) จำเป็นต้องมีการประเมินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะจะได้ทราบว่าทั้งโครงการที่ดำเนินการมานี้ ต้อง ปรับปรุงหรือไม่อย่างไร

ในขณะที่ในสถานการณ์การทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย การประเมินแบบพิเศษที่จะเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความเร่งด่วน เป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจนยากที่จะวางแผน หรือหาวิธีแก้ปัญหา ทำให้งานของคุณมีความจำเป็นจะต้องพัฒนานวัตกรรมการทำงาน นอกจากนี้หากงานของคุณอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เช่น ต้องทำงานร่วมมือกับหลายฝ่าย หลายองค์กร จะเป็นรูปแบบ การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ซึ่งจะช่วยให้ทีมมุ่งเน้นไปที่จุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน

ภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทีมประเมิน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร การประเมิน DE จะไม่มีวิธีการเฉพาะในการเก็บข้อมูล แต่เน้นประยุกต์ใช้เครื่องมือ ช่วยกันสร้างการเรียนรู้การสื่อสารทั้งสองทาง การประเมินนี้จึงนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก แต่การประเมินแบบ DE ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ หากงานมีเป้าหมายเป็นเส้นตรง มีกรอบวัดผลชัดเจนหรือ ลักษณะขององค์กรไม่เปิดต่อสิ่งใหม่ในการทดลอง ไม่มีความยืดหยุ่นมากพออาจจะไม่เหมาะสม การประเมินแบบ DE จะมีประโยชน์เป็นอย่างมาก แต่ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่าง “ผู้ประเมิน” และ “ผู้ถูกประเมิน” ผ่านการร่วมทีมกันเป็น “ทีมเรียนรู้” เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ระหว่างการประเมิน (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.), ออนไลน์) DE เป็นวิธีการประเมินที่คำนึงถึงความหลากหลายซับซ้อนและพลวัตของระบบ ซึ่งวิธีคิดของการประเมินนี้ เน้นปัญหาที่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่ผู้ถูกประเมินจะสามารถนำไปใช้ได้จริง

เมื่อระบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาคุณภาพ ทางโครงการโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการนำ DE มาประเมิน โดยหัวใจหลักสำคัญอย่างหนึ่งคือกระบวนการทั้งหมดเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ เริ่มจากการเก็บข้อมูล การตอบรับ การตอบสนองและการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพราะ DE จะทำให้ผลการประเมินเป็นนวัตกรรมนำมาใช้แก้ปัญหาผ่านการทดสอบเพื่อนำไปปรับใช้ต่อและถูกใช้เพื่อปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของผู้ใช้งาน กระบวนการเหล่านี้นำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงระบบช่วยสร้างเสริมให้เกิดเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แข็งแกร่งและพัฒนาการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นกระบวนการ สิ่งที่เกิดขึ้นคือกระบวนการในการส่งผ่านองค์ความรู้ มีการประยุกต์นวัตกรรมจากการประเมินไปสู่การใช้งานจริง และพร้อมกันนั้นยังเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่ โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา จึงเห็นประโยชน์ของการนำการประเมินเชิง

พัฒนา DE (ช่วงต้นน้ำ) มาใช้เพื่อประเมินไปสู่เป้าหมายของการทำงานของโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายหมายของโรงเรียน (School Goal) ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลา 1 ปี

ขอบเขตการศึกษา

กลุ่มประชากร คือครูในโรงเรียนในโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program : TSQP) ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา โดยเครือข่ายมูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต จำนวน 125 โรงเรียน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การอบรมสัมมนาเพื่อนำมาพัฒนากระบวนการจัดอบรมการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ
2. การจัดอบรมการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ ให้กับโรงเรียนจำนวน 125 โรงเรียน ในโครงการสนับสนุนโรงเรียนพัฒนาตนเองรุ่นที่ 1 และรุ่น 2 ต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2564 ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา โดยมูลนิธิเพื่อพัฒนาทักษะแห่งอนาคต
3. การประเมินจากแบบสอบถามความพึงพอใจในการอบรม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนการทำงานของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน และวิเคราะห์สรุปประเด็นจากเวทีการนำเสนอของโรงเรียน
4. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หลังจากจบการอบรม มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพัฒนา

ผลการศึกษา

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ เพื่อพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน เน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ ซึ่งส่งผลให้เกิดเปลี่ยนแปลงใน

การกำหนดตัวชี้วัดล่วงหน้า เพื่อเป็นมาตรฐาน จุดเน้นในการทำงานของโรงเรียนปีต่อไป ให้กับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู ผู้อำนวยการ ได้มอง สำรองข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ดังนั้น การประเมินแบบ DE เน้นการความเข้าใจและความต้องการข้อมูลมากกว่าระบบ กลยุทธ์ หรือผลลัพธ์ เพื่อไปสู่การพัฒนานวัตกรรม โดยการวางแผนงาน และลงรายละเอียดในโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวไปสู่เป้าหมาย ทั้งหมดมีการอบรม DE ต้นน้ำ ให้กับโรงเรียนในโครงการโครงการสนับสนุนโรงเรียนพัฒนาตนเอง ทั้ง 7 พื้นที่ (Node) ทั้งหมด 125 โรงเรียน ใช้ระยะเวลา 2 วัน ได้แก่

1. จังหวัดเชียงราย และน่าน
2. จังหวัดเชียงใหม่
3. จังหวัดกาญจนบุรี และพระนครศรีอยุธยา
4. จังหวัดชลบุรี และเพชรบุรี
5. จังหวัดสุรินทร์
6. จังหวัดสุราษฎร์ธานี
7. จังหวัดเพชรบูรณ์

การจัดอบรมการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ จากโรงเรียนทั้งหมด มีผู้เข้าร่วมทั้งหมด 455 คน แบ่งเป็นครู 413 คน คิดเป็นร้อยละ 91.8 ผู้อำนวยการ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 รองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 โค้ชประจำพื้นที่ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 นักวิชาการศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 โดยสรุปผลความคิดเห็นจากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้ดังนี้

ด้านวิทยากร มีความพร้อม ผู้เข้าร่วมอบรมมีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองมาระดับมาก จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 และระดับปานกลาง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 9 สามารถอธิบายเนื้อหาได้ชัดเจนและตรงประเด็น มีผู้เข้าร่วมอบรมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองมาระดับมาก จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 และระดับปานกลาง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และการตอบคำถาม มีผู้เข้าร่วมอบรมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองมาระดับมาก จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 และระดับปานกลาง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9

ด้านระบบการอบรมออนไลน์ มีผู้เข้าร่วมอบรมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองมาระดับมาก จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 และระดับปานกลาง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

ด้านระยะเวลา มีผู้เข้าร่วมอบรมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 ระดับมากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 และระดับปานกลาง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7

ด้านการจัดกิจกรรมการอบรมออนไลน์มีความเหมาะสม มีผู้เข้าร่วมอบรมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ระดับมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 และระดับปานกลาง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจเรื่องการประเมิน DE ช่วงต้นน้ำ ก่อนการอบรม ระดับปานกลาง จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 รองมาระดับมาก จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 และระดับน้อย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 หลังการอบรม ระดับมาก จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ระดับมากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 และระดับปานกลาง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6

ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ระดับมากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 รองมาระดับมากที่สุด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และระดับปานกลาง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมเชื่อว่าการนำความรู้การอบรม DE ช่วงต้นน้ำ ไปใช้ได้จริงและสามารถแก้ปัญหาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้ มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 51 ระดับมากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 และระดับปานกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

ในการประเมินเชิงพัฒนาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สรุปผลการศึกษได้จาก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในแต่ละขั้นตอน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและถอดบทเรียนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายของการทำงานของโรงเรียน เพื่อวางแผนงานในการดำเนินงาน ในระยะเวลา 1 ปี โรงเรียนในพื้นที่ทั้ง 7 พื้นที่ มีการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ โดยมีบทบาทของผู้เกี่ยวข้องร่วมอยู่ด้วยอย่างโรงเรียนบ้านหนองฮะ มีการกำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

“ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ใส่ใจเรียนรู้ มีทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต จิตสาธารณะ สร้างสรรค์นวัตกรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ดีในการสื่อสาร ครูใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ Active Learning โดยยึดหลักการสอนตามขั้นตอนของ OECD ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา”

การวางทิศทางเป้าหมายชัดเจนจะนำไปสู่ในการกำหนด

ภาพที่ 1

การวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง



ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่ เป็นอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิด ขึ้น จากภาพที่ 1 นั้น ในกรอบสี่เหลี่ยม จะเป็นการเลือกปัญหา อุปสรรคที่ชัดเจนและมุ่งแก้ไขในระยะเวลา 1 ปี สรุปได้ดังนี้

ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่ เป็นอยู่

ปรากฏการณ์ พบว่าปัญหาในการทำงานมาจากครูไม่ เปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวก ผู้อำนวยการ ขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ เขตพื้นที่การศึกษาไม่เข้าใจโครงการพัฒนาฯ จึงทำให้ไม่มีส่วนร่วม

แบบแผนพฤติกรรม พบว่า ครูไม่ถูกฝึกให้เป็น FA หมายถึง Facilitator ครูมีภาระงานมาก ผู้อำนวยการความสะดวก ผู้อำนวยการยังไม่เป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดการกำกับติดตาม ระบบความคิดการบริหารอยู่ที่ผู้อำนวยการเป็นหลัก

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน จากทฤษฎีการ วิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบใน การดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่า

โครงสร้าง พบว่า ขาดการบูรณาการนวัตกรรมของ โครงการกับนโยบายต้นสังกัด และมีระบบวัดผลการรู้ไม่หลากหลาย

ค่านิยม และคุณค่า พบว่า ครูยังให้คุณค่ากับเรื่อง คณะณักเรียนที่เอื้อต่อความดีความชอบของตนเอง ผู้ปกครอง ยังยึดคะแนนมากกว่าสมรรถนะของผู้เรียน

แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น

ปรากฏการณ์ พบว่า อยากให้ครูเปลี่ยนบทบาทเป็น โค้ช และผู้อำนวยการความสะดวก ผู้อำนวยการมีภาวะผู้นำทาง วิชาการ เขตพื้นที่การศึกษาเข้าใจ สนับสนุนโครงการพัฒนาฯ และ มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

แบบแผนพฤติกรรม พบว่า ครูกล้าคิด กล้าทำ กล้า เปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้าง พบว่า มีการบูรณาการนวัตกรรมของโครงการกับนโยบายต้นสังกัด และมีระบบวัดผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ

ค่านิยม และคุณค่า พบว่า ครูควรให้คุณค่ากับผลลัพธ์ด้านสมรรถนะผู้เรียนมากกว่า การวัดประเมินจากการสอบ ผู้

ปกครองเข้าใจการวัดสมรรถนะผู้เรียนไม่ยึดติดกับคะแนน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นการกำหนดร่วมกันในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Result Area : KRA) ในโรงเรียนประกอบไปด้วย นักเรียน ครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครองและชุมชน

ตารางที่ 1

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

KRA 1 นักเรียน	KRA 2 ครู	KRA 3 ผู้อำนวยการ	KRA 4 ผู้ปกครองและชุมชน	KRA 5 เขตพื้นที่การศึกษา
<p>KPI 1.1 นักเรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์</p> <p>KPI 1.2 นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>KPI 1.3 มีทักษะการสื่อสาร</p> <p>KPI 1.4 มีทักษะอาชีพ</p> <p>KPI 1.5 มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน</p> <p>KPI 1.6 มีความเป็นนวัตกร สร้างและพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>KPI 2.1 ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning จนเป็นวิถี</p> <p>KPI 2.2 ครูจัดระบบดูแล ช่วยเหลือ นักเรียนอย่างทั่วถึง</p> <p>KPI 2.3 ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน</p> <p>KPI 2.4 ครูใช้ PLC ในการพัฒนางาน และจัดการเรียนรู้</p>	<p>KPI 3.1 เป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการศึกษาของโรงเรียน (School Goal) ร่วมกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน</p> <p>KPI 3.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (มีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการศึกษา สามารถนำครูออกแบบ หลักสูตร จัดการเรียนรู้อย่างถึง วิธีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสม มี Growth Mindset)</p>	<p>KPI 4.1 ร่วมกำหนด School Goal ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา</p> <p>KPI 4.2 สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร (4m)</p> <p>KPI 4.3 ชุมชนเปิดพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้</p> <p>KPI 4.4 มีภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้</p> <p>KPI 4.5 มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>	<p>KPI 5.1 เขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมวางแผน สนับสนุนพัฒนา ติดตามและประเมินผล</p> <p>KPI 5.2 ศึกษาในเทศก์มีทักษะในการ Coach ครูเพื่อจัดการเรียนการสอนจากหลักสูตรฐานสมรรถนะ</p>
KRA 1 นักเรียน	KRA 2 ครู	KRA 3 ผู้อำนวยการ	KRA 4 ผู้ปกครองและชุมชน	KRA 5 เขตพื้นที่การศึกษา
<p>KPI 1.7 นักเรียนมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>KPI 1.8 มีทักษะทางอารมณ์ (Social Emotional Learning)</p>	<p>KPI 2.5 ครูสามารถประเมินสมรรถนะผู้เรียน</p> <p>KPI 2.6 ครูมีทักษะการเป็น Facilitators, Coaches และ Mentors</p> <p>KPI 2.7 ครูใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้</p> <p>KPI 2.8 ครูมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life-long Learners</p>	<p>KPI 3.3 ผู้บริหารมีทักษะในการเป็น FA, Coach และ Mentor ให้กับครูได้</p> <p>KPI 3.4 ผู้บริหาร มีการบริหารจัดการเป็นระบบตามรูปแบบของการประกันคุณภาพ</p> <p>KPI 3.5 ใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก Q info และอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>KPI 3.6 พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดย สร้าง Learning Environment ให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ PLC</p> <p>KPI 3.7 พัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ให้มีความปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>KPI 3.8 นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>	<p>KPI 4.6 ร่วมประเมินร่วมชื่นชมผลงานของนักเรียน ครู และโรงเรียน</p> <p>KPI 4.7 สนับสนุนเอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน (ในสถานการณ์ COVID-19)</p>	<p>KPI 5.1 เขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมวางแผน สนับสนุนพัฒนา ติดตามและประเมินผล</p> <p>KPI 5.2 ศึกษาในเทศก์มีทักษะในการ Coach ครูเพื่อจัดการเรียนการสอนจากหลักสูตรฐานสมรรถนะ</p>

ขั้นที่ 4 การดำเนินกิจกรรม การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งผลการดำเนินงานให้บรรลุตามตัวชี้วัด เป็นการออกแบบการดำเนินงานในโครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ในขั้นที่ 3 โดยครู ผู้อำนวยการแต่ละโรงเรียนจะร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่ามีกิจกรรมใดตอบโจทย์ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้บ้าง โดยขอสรุปตาม KRA จากตัวชี้วัด (ตารางที่ 1) ดังนี้

นักเรียน ตามตัวชี้วัด KPI 1.1-1.6 นักเรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์ นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะอาชีพ มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน และมีความเป็นนวัตกร สร้างและพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ พบว่าการดำเนินกิจกรรมนั้น มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานนวัตกรรมเพื่อชุมชน ในการบูรณาการในรายวิชา ศิลปะ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ จนนักเรียนมีทักษะตามตัวชี้วัด

ครู ตามตัวชี้วัด KPI 2.1-2.8 ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning จนเป็นวิถี ครูจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ครูใช้ PLC ในการพัฒนางาน และจัดการเรียนรู้ ครูสามารถประเมินสมรรถนะผู้เรียน ครูมีทักษะการเป็น Facilitators, Coaches และ Mentors ครูใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ และครูมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life-long Learners พบว่า การดำเนินกิจกรรม โดยครูมีจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานนวัตกรรมเพื่อชุมชนขั้นสูง การออกแบบชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง Black Box พัฒนาตนเองเป็น Facilitators, Coaches และ Mentors และหลักสูตรฐานสมรรถนะผ่านการอบรมของเครือข่ายมูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต และเขตพื้นที่การศึกษา มีการใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวที PLC ตลอดจนการทำเครือข่ายระหว่างโรงเรียน เพื่อเปิดห้องเรียนให้เอี่ยมชม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ผ่าน Network (Open Class, KM) มีการจัดทำห้องปฏิบัติการ Fab Studio ค่ายยุวนวัตกรรมสร้างชาติ เอกลักษณ์ One Health Theme Learning Safe School และมีข้อมูลผ่านระบบ School info เพื่อสนับสนุนครูในทุกๆด้าน

ผู้อำนวยการ ตามตัวชี้วัด KPI 3.1-3.8 ผู้อำนวยการเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการศึกษาของโรงเรียน (School Goal) ร่วมกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (มีความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการศึกษา สามารถนำครูออกแบบ หลักสูตร จัดการเรียนรู้ รวม

ถึง วิธีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสม มี Growth Mindset) ผู้บริหารมีทักษะในการเป็น Facilitators -FA, Coach และ Mentor ให้กับครูได้ ผู้บริหาร มีการบริหารจัดการเป็นระบบตามรูปแบบของการประกันคุณภาพ การใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก Q info และอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดย สร้าง Learning Environment ให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ PLC การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ให้มีความปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้ และการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมโดย จัดการเรียนการสอนแบบโครงงานนวัตกรรมเพื่อชุมชนขั้นสูง การใช้และออกแบบชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง Black Box ครูพัฒนาตนเองเป็น Facilitators, Coaches และ Mentors อบรมหลักสูตรฐานสมรรถนะ สร้างเครื่องมือประเมินฐานสมรรถนะ การพัฒนาเครื่องมือประเมิน (Executive Function Evaluation Tool) การเปิดห้องเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC สร้างเครือข่ายระหว่างห้องเรียน Network (Open Class, KM) การดูแลนักเรียนให้ปลอดภัย (Safe School) และใช้ข้อมูลนักเรียนจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (School info)

ผู้ปกครองและชุมชน KPI 4.1-4.7 ร่วมกำหนด School Goal ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร (4m) ชุมชนเปิดพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้ มีภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมพัฒนา จัดการเรียนรู้ มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมประเมิน ร่วมชื่นชมผลงานของนักเรียน ครู และโรงเรียน สนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน (ในสถานการณ์ COVID-19) พบว่ามีการดำเนินจัดกิจกรรม ได้แก่ การจัดโครงการ Safe School โครงงานนวัตกรรมเพื่อชุมชนขั้นสูง PLC โรงเรียน การสร้างเครือข่ายผู้ปกครองมาเยี่ยมชมห้องเรียน (Open Class) และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมาร่วมจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียน โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ผู้ปกครองได้มีส่วนในการส่งเสริมการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง Black Box ที่นักเรียนต้องเรียนที่บ้าน นอกจากนี้ ยังมีการทำค่ายยุวนวัตกรรมสร้างชาติ (อาสาสมัครด้านการศึกษา หรือ ครูชาวบ้าน)

เขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัด KPI 5.1-5.2 เขตพื้นที่การศึกษาเข้ามาร่วมวางแผน สนับสนุน พัฒนา ติดตามและประเมินผล ศึกษาวิเคราะห์มีทักษะในการ Coach ครูเพื่อจัดการ

เรียนการสอนจากหลักสูตรฐานสมรรถนะ พบว่า การดำเนินการจัดกิจกรรม ได้แก่ สน.เข้าร่วมการอบรม Workshop DE การสร้างเขตพื้นที่ต้นแบบ (เพชรบูรณ์) โดยศึกษานิเทศก์ร่วมเป็นทีมงานของโครงการ และร่วมลงพื้นที่ติดตาม ศึกษานิเทศก์ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร X-Supervisor และนำไปถ่ายทอดให้แก่โรงเรียนในพื้นที่เขตการศึกษา กิจกรรมเยี่ยมโรงเรียน(Site Visit) โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ

ขั้นที่ 5 การนำข้อมูลหรือเครื่องมือประเมิน พบว่าการแสดงเครื่องมือวัดประเมินผล หรือข้อมูลในเชิงประจักษ์ เพื่อสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานว่าบรรลุตัวชี้วัด ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัด KPIที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย KRA หากจะสามารถประเมินได้นั้น ต้องมีวิธีการประเมินและมีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ ดังสรุปตามกลุ่มเป้าหมายได้ดังนี้

นักเรียน มีการใช้แบบทดสอบการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ในวิชา STEM แบบวัดสมรรถนะ 6 ด้าน ได้แก่ การจัดการตนเองอย่างมีสุขภาพ การคิดขั้นสูงและการเรียนรู้ การอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน การจัดการและการทำงานเป็นทีม การเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง การสื่อสารด้วยภาษา การประเมินสภาพจริง และการประเมินแบบระหว่างเรียน (Authentic/Formative Assessment) มีแบบสังเกตและการประเมินตนเอง (Core learning outcomes) แบบประเมินชิ้นงาน แบบบันทึกการอ่านออกเขียนได้ รายงานโครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ความพอเพียง รายงานกิจกรรมพัฒนาทักษะภาษาไทย รายงานการสอนออนไลน์ ในสถานการณ์โรคระบาด รายงานโครงการส่งเสริมสุนทรียภาพทางดนตรี และศิลปะ รายงานโครงการพัฒนาทักษะทางด้านวิชาการ และ รายงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ครู มีการเก็บข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พบว่า มีแบบสำรวจ นิเทศ ติดตามการจัดการเรียนการสอน แบบประเมินการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning (Q-Classroom) มีระบบ Q – Info รายงานบันทึกการเยี่ยมบ้าน มีแบบบันทึกการส่งแผนการจัดการเรียนรู้ แบบบันทึกแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล ระบบปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน แบบรายงานการสอนออนไลน์ ในสถานการณ์โรคระบาด และทะเบียนสื่อการสอนของคุณครู

ผู้อำนวยการ เก็บข้อมูลจากรายงานผล SAR ของโรงเรียน แบบบันทึกการนิเทศติดตาม (แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์) แผนการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ผลที่เกิดจากการสอน นวัตกรรม และชิ้นงานของเด็ก แผนพัฒนาโรงเรียน เข้าร่วมสังเกตการจัดการเรียนรู้ CIP โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรชุมชน สังเกตบทบาทการเข้าร่วมกิจกรรม Open House . แบบรายงานการประชุมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แบบรายงานการประเมินตนเอง (SAR) แบบนิเทศและติดตามการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย รายงานสารสนเทศ (School Report) ในระบบ Q-Info, ในระบบจัดเก็บข้อมูลรายบุคคล

ผู้ปกครองและชุมชน แบบรายงานการประชุมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แบบรายงานการประเมินตนเอง (SAR) แบบนิเทศและติดตามการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย(แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์) รายงานสารสนเทศ (School Report) ในระบบ Q-Info, ในระบบจัดเก็บข้อมูลรายบุคคล แผนการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ผลที่เกิดจากการสอน นวัตกรรม และชิ้นงานของเด็ก แผนพัฒนาโรงเรียน เข้าร่วมสังเกตการจัดการเรียนรู้ CIP โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรชุมชน สังเกตบทบาทการเข้าร่วมกิจกรรม Open House

เขตพื้นที่การศึกษา แบบสังเกตการเป็นโค้ช ใช้การสังเกต (โดยทีมโค้ช) จำนวนครั้งในการร่วมติดตาม Feedback จากครู แบบวัดทักษะการเป็น Facilitator

ขั้นที่ 6 การสะท้อนกลับ เป็นการวิเคราะห์การทำกิจกรรมทุกขั้นตอนว่าทำแล้วได้ประโยชน์อย่างไร

ในขั้นตอนสุดท้ายจะให้ทุกคนได้มีโอกาสสะท้อนกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่ การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ ภูเขาน้ำแข็ง การกำหนดค่าเป้าหมาย แต่ละกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินกิจกรรม และการเก็บข้อมูล การประเมิน โดยมีผลสรุปการสะท้อน พบว่า การอบรมที่โรงเรียนจะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง DE เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนำไปจัดทำ School Goal เป็นการอบรมที่ดี ทุกองค์ความรู้มีความเหมาะสมในการขับเคลื่อนภาระงานของโรงเรียน เป็นโอกาสให้ผู้บริหารคณะครูเป็นเจ้าของในการแก้ปัญหา

กัน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปรายวางแผนการทำงานร่วมกัน กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนสถานศึกษาต่อไป ควรขยายผลให้ครูมากยิ่งขึ้น ถ้าสามารถนำมาใช้ได้เป็นปัจจุบันทันต่อความเปลี่ยนแปลงให้ความรู้ต่อเนื่องจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา กระบวนการอบรม ช่วยส่งเสริมให้ครูได้รับบทบาท รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาร่วมกัน ทำให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเป็นไปได้อย่างยั่งยืน ควรให้โรงเรียนนำเสนอให้ครูทั้งโรงเรียนช่วยเพิ่มเติมและเห็นชอบร่วมกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่กำหนดร่วมกันทั้งโรงเรียน เป็นโครงการที่ดี สามารถนำกระบวนการที่ได้รับ มาปรับใช้กับสถานศึกษา เพื่อพัฒนาได้ตรงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) ช่วงต้นน้ำ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายของการทำงานของโรงเรียน เพื่อวางแนวทางในการดำเนินงาน ในระยะเวลา 1 ปี โรงเรียนในพื้นที่ทั้ง 7 พื้นที่ มีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ โดยมีบทบาทของผู้เกี่ยวข้องร่วมอยู่ด้วย ดังสรุปผลนั้น “ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ใฝ่ใญ่เรียนรู้อย่างมีความสุข มีทักษะชีวิต จิตสาธารณะ สร้างสรรค์นวัตกรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ดีในการสื่อสาร ครูใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ Active Learning โดยยึดหลักการสอนตามขั้นตอนของ OECD ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา” การวางทิศทางเป้าหมายชัดเจนจะนำไปสู่ในการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wallace & Masters (2002. p. 20.) ได้ให้หลักการบรรลุเป้าหมายคือ คิดเห็นวิสัยทัศน์ ภาพอนาคตที่ต้องการมี ต้องการเป็น ต้องการทำในกาลข้างหน้า แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายให้วัดได้ทั้งกำหนดเวลาที่จะบรรลุแล้วจึงกำหนดขั้นตอนการทำงานให้บรรลุ ภาพที่ประสงค์นั้น หลังจากปฏิบัติไปตามแผนปฏิบัติ (Action plan หรือ Plan of action) แล้วมาดูสภาพแห่งความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สราวุฒิ ศักดิ์ (2557) พบว่า ด้านการสื่อสารตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

ตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เพราะการสื่อสารให้เป้าหมายของโรงเรียนอาจจะทำในรูปแบบไม่ทางการ เพื่อให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจเป้าหมายตรงกัน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย แบบจำลองภูเขา น้ำแข็งช่วยให้ทุกคนได้สำรวจภาพที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นของปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีบทบาทในสถานการณ์ใดก็ตาม การนึกถึงสภาพปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ โดยแบ่งการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง Peter Senge. (2017). ได้อธิบายไว้ แต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับปรากฏการณ์ คือ สิ่งที่เห็นบนยอดภูเขาน้ำแข็งคือ “ปรากฏการณ์ที่เห็น สิ่งที่เกิดขึ้น” ครูสอนแบบบรรยาย ไม่เปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช การวิเคราะห์ ให้มองต่ำกว่าระดับเหตุการณ์นั้น เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่มีส่วนทำให้เกิดเหตุการณ์ที่มองเห็นได้ อะไรคือรูปแบบ/แนวโน้มเมื่อเวลาผ่านไป เช่น. “ครูมีภาระงานมาก” “ครูไม่เตรียมสอน” ซึ่งคือ แบบแผนพฤติกรรม แนวโน้ม การแสดงออกมาเมื่อเวลาผ่านไป ส่วนโครงสร้างพื้นฐานที่อาจมีอิทธิพลต่อแนวโน้มเช่น “ครูมีหน้าที่ต้องทำงานอื่นนอกจากสอน” “โรงเรียนไม่มีการแบ่งงานให้ครูชัดเจน” “ระบบวัดผลการรู้ไม่หลากหลาย” “ผู้อำนวยการยังไม่เป็นผู้นำทางวิชาการ” ส่วนค่านิยม และคุณค่า คือ อะไรที่สมมติฐาน ความเชื่อ ของคนที่เกี่ยวข้องในระบบ ในพื้นที่นั้น ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครอง เขตพื้นที่ เช่น ครูยังให้คุณค่ากับเรื่องคะแนนนักเรียนที่เอื้อต่อความดีความชอบของตนเอง ผู้ปกครองยังยึดคะแนนมากกว่าสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งการวิเคราะห์ความซับซ้อนโดยใช้ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลรัตน์ แสนใจงาม จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ และ ประวีติ พันผาสุข (2557) พบว่า ผลการวิเคราะห์รูปแบบ สมรรถนะบุคลากรที่ต้องมีการพัฒนา ผู้บริหารในด้านที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนสมรรถนะประจำ กลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีเปรียบเทียบกับที่เป็น อยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด โดยด้านที่มีค่ามากที่สุด ในกลุ่มคือ ด้านการวางแผน สายวิชาการ เปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Result Area : KRA) ในโรงเรียนประกอบไปด้วย นักเรียน ครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครอง และชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวางแผนแนวทางในการดำเนินงานการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน คือ คุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวชี้วัดของนักเรียนดังข้างต้นนั้น ต้องมีทักษะคิดวิเคราะห์ นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะอาชีพ มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน และมีความเป็นนวัตกร สร้างและพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ ตัวชี้วัดจะเกิดขึ้นไม่ได้หากครูไม่มีทักษะเหล่านี้ตามที่ กวีภัทร ฉาวชานา และปกรณ์ ประจันบาน (2559) พบว่า การพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการจัดการห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 ของครูนั้น ครูมีทักษะการจัดบรรยากาศในห้องเรียน ทักษะการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะการส่งเสริมความเป็นพลเมืองและประชาธิปไตย ทักษะการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของนักเรียน ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน และทักษะการสื่อสาร และยังสอดคล้องกับ วิชชุดา โชคภูเขียว และคณะ (2555) พบว่าการเน้นด้านกิจกรรมการเรียนการสอนมีความสำคัญมากที่สุด การจัดการกิจกรรม การเรียนการสอน โดยเฉพาะความร่วมมือในการจัดทำแผนการจัดการศึกษา โดยมี ผู้อำนวยการ ผู้ปกครอง และชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา ร่วมสนับสนุนส่งเสริมตามตัวชี้วัดในบทบาทของตนเองต่อไป

ขั้นที่ 4 การดำเนินกิจกรรม การกำหนดกิจกรรม หรือการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ในขั้นที่ 3 โดยครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครองและชุมชน แต่ละโรงเรียนจะร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่ามีกิจกรรมใดตอบโจทย์ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ ทั้งกิจกรรมของโรงเรียนที่ทำประจำ และกิจกรรมจากการส่งเสริมจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการ

ศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program : TSQP) ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา โดยเครือข่ายมูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต เพื่อให้เป็นแนวทาง เครื่องมือ การพัฒนาครูให้มีศักยภาพนำวิธีการไปสร้างห้องเรียนเพื่อจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป อาทิ โครงการนวัตกรรมเพื่อชุมชนชั้นสูง ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง Black Box การอบรมพัฒนาตนเองเป็น Facilitators, Coaches และ Mentors ฯลฯ

ขั้นที่ 5 การนำข้อมูลหรือเครื่องมือประเมิน พบว่าการแสดงเครื่องมือวัดประเมินผล หรือข้อมูลในเชิงประจักษ์เพื่อสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานว่าบรรลุตัวชี้วัด ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัด KPIที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย KRA หากจะสามารถประเมินได้นั้น ต้องมีวิธีการประเมิน และมีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้การประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยการประเมินตามสภาพจริง (Formative assessment) ได้แก่ กระบวนการสังเกต บันทึกและการรวบรวมข้อมูลจากผลงาน วิธีการ หรือสิ่งที่ผู้เรียนปฏิบัติ เพื่อเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจต่อตัวผู้เรียน การประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) จะไม่เน้นการประเมินเฉพาะทักษะพื้นฐาน แต่จะเน้นประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการแสดงออกที่เกิดจากการปฏิบัติในสภาพจริง ในการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ แฟ้มสะสมผลงาน ชิ้นงาน ของนักเรียน เป็นต้น เป็นขั้นการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับ (Feedback) นักเรียนจะต้องแสดงความคิดเห็นต่อชิ้นงานของตน นักเรียนสามารถที่จะปรับปรุงผลงานตามคำแนะนำของครูและนำผลงานมาส่งใหม่ได้ จะสิ้นสุดกระบวนการนี้ก็ต่อเมื่อนักเรียนมีความพอใจในผลงานของตนเอง ในบางครั้งการให้ข้อมูล แบบย้อนกลับทำให้นักเรียนได้แนวคิด หรือต่อยอดผลงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม (อิสระ กุลวุฒิ, สุริพร อนุศาสนนันท์, และสมพงษ์ บันหุ่่น, 2563) และการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการจัดการเรียนรู้ เพื่อตัดสินคุณภาพ การวัดจะเน้นสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ไว้ตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนด แนวทางการประเมินจะให้เป็นคะแนนและเกรด ทำให้การวัดรูปแบบนี้เป็นการจำแนกระดับสติปัญญาของผู้เรียน แต่ไม่ได้มุ่งมั่นในการส่งเสริมผลลัพธ์ที่ดี ได้แก่ แบบทดสอบการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ในวิชา STEM แบบวัด

สมรรถนะ 6 ด้านในขั้นสรุป (Final) เป็นการสรุปผลระหว่างเรียน เพื่อให้ได้สาระที่ต้องการสรุปผลและต่อยอด การเรียนรู้ต่อไป ผลที่ได้จากการสรุปผลระหว่างเรียนจะช่วยให้นักเรียนได้ทราบถึงจุดเด่น หรือจุดด้อย ที่ต้องเร่งพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 6 การสะท้อนกลับ หรือการสะท้อนคิด เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ในการอบรมครั้งนี้ เป็นการประเมินการอบรมในแต่ละขั้นตอน และผลความพอใจ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งในการอบรมมีการจัดทำแบบสอบถามให้ผู้อบรมได้ร่วมแสดงข้อเสนอแนะ ส่วนในการสะท้อนคิด (Reflective practice, reflection) หมายถึง สิ่งที่สะท้อนการกระทำที่ผู้ปฏิบัติสามารถมองเห็นตนเองภายใต้บริบทจากประสบการณ์ของตนเอง ด้วยวิธีการเผชิญ เข้าใจ และแก้ไข ปัญหาจากการปฏิบัติงานของตนเองทั้งที่ต้องการและจากการปฏิบัติจริงประโยชน์ของการสะท้อนคิดนั้น ทำให้เป็นอิสระจากการกระทำแบบเดิมๆ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเกิดความตระหนักในคุณค่าของสิ่งนั้นๆ เกิดความระมัดระวังในการกระทำสิ่งต่างๆ มากขึ้น ดังคำที่ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่สะท้อนถึงขั้นตอนวิเคราะห์ความซับซ้อนว่ามีความสำคัญ ทำให้ทุกคนเปิดใจกล้าพูดถึงปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ส่งผลให้พัฒนาการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด สอดคล้องกับ วิระยุทธ ชาติตะกาน (2558) กล่าวว่า การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทำความเข้าใจ (Understanding) ต่อสภาพปัญหา ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารการศึกษาอย่างกระจำจัต ภายใต้ กระบวนการใคร่ครวญตรวจสอบในลักษณะสะท้อนกลับของยุทธวิธีปฏิบัติที่นักวิจัยเชิง ปฏิบัติการได้ลงมือ

กระทำลงไปอย่างวิพากษ์วิจารณ์ (critically) อันจะนำไปสู่การได้ แนวทางปฏิบัติการสำหรับใช้แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทแวดล้อม มากยิ่งขึ้น สำหรับการดำเนินงาน ในลำดับต่อไป นอกจากนั้นยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อ การปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาวะการณ์เงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) ช่วงต้นน้ำ เป็นการพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายของ โรงเรียน (School Goal) ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลา 1 ปี การอบรม ต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนต่างๆ ต้องมีการให้ข้อมูล บทบาทของ ผู้อำนวยการ (Facilitator) และผู้บันทึกประเด็น (Note taker) ความสำคัญของการทำ DE โดยเน้นที่ทุกคนในโรงเรียน โดยเฉพาะครู และผู้อำนวยการ เพื่อขับเคลื่อนการทำงาน

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ยังพบว่า บางโรงเรียน มีจำนวนครูเข้าร่วมในการอบรมน้อย เนื่องจากติดภาระกิจ และ ผู้อำนวยการบางโรงเรียนยังไม่เปิดรับข้อแสดงความคิดเห็น ทำให้ ข้อมูลที่ได้มาในการประเมินแต่ละขั้นตอนนั้น ยังไม่ชัดเจน ดังนั้น หากมีการจัดเตรียมข้อมูลกับทางโรงเรียน และมีการประสานงาน กับผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนการประเมินเชิงพัฒนา หรือ DE ให้ เข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญกับงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนไปด้วยนั้น จะทำให้ทุกโรงเรียนในการอบรม DE ช่วงต้นน้ำ ได้ข้อมูลที่นำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ แสนใจงาม จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ และ ประวีติ พันผาสุข. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่. *วารสารบัณฑิตวิจัย*, 2(5), 81-92.
- กวิภัทร ฉาวชานา และปรกรณ์ ประจันบาน. (2559). การพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการจัดการห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 ของครู. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 18(4), 197-209.
- ณัฐพัชร์ เกียรติวรกานต์. (2565). *Formative and Summative Assessments*. <https://erp.mju.ac.th/articleDetail.aspx?qid=1077>
- ยุวดี เปรมวิชัย. (2550). การประเมิน (Assessment). *วารสารโรงเรียนนายเรือ*, 7(1), 31-40.

- มูลนิธิเพื่อพัฒนาทักษะแห่งอนาคต. (2564). *เอกสารโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง*.
- มูลนิธิสยามกัมมาจล. (2564). *การประชุมการอบรมการประเมินเชิงพัฒนา Developmental Evaluation*. กองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา. http://www.scbfoundation.com/activity-detail/1840/กิจกรรม_DE_โรงเรียน_TSQP-21209
- วิชุดา โชคภูเขียว, วรณดี แสงประทีปทอง, รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ และสมพร หวานเสร็จ. (2555). การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม ในจังหวัดเครือข่ายของศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9, *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(3), 49-56.
- วีระยุทธ์ ชาดะกาญจน. (2558). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 2(1), 29-49.
- สรารุณี ศักดิ์. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 5*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- เอื้อการย์ โรจน์จิรไพศาล. (2564). *การประเมินแบบพัฒนา จุดเปลี่ยนของการเรียนรู้*. <http://iamkru.com>.
- อิสระ กุลวุฒิ, สุรีพร อนุศาสนนันท์, และสมพงษ์ ปั่นพูน. (2563). รูปแบบการประเมินระหว่างเรียน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 10(2), 21-33.
- Peter Senge. (2017). *The iceberg model for guiding systemic thinking*. Socialincilico, <http://www.Socialincilico.wordpress.com>
- Michael Quinn Patton, Kate McKegg, and Nan Wehipeihana. (2016). *Developmental Evaluation Exemplars*. The Guilford Press.
- Wallace, H. R. & Masters, L. A. (2002). *Personal development for life and work*. (8 th ed.). South Western.