

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณคดีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินคุณภาพโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 2 การใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 การประเมินคุณภาพโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการประเมินตนเองทุกปี โดยดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามปกติ และต้องเปิดเผยผลการดำเนินงานของตนเองต่อสาธารณชนและพร้อมจะถูกตรวจสอบจากคณะกรรมการประเมินภายนอกทุก 5 ปี ทั้งนี้บุคลากรภายในสถานศึกษาตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลและทำการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

จากความสำคัญดังกล่าวสถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษาขึ้นมา ซึ่งการประกันคุณภาพการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการประเมิน เนื่องจาก การประกันคุณภาพต้องอาศัยการประเมินเป็นกลไกสำคัญ ด้วยการประเมิน 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือการประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก

##### 1.1 การประเมินคุณภาพภายใน ( internal evaluation)

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการประเมินคุณภาพภายใน หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพในโรงเรียน โดยบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา (สุวิมล ว่องวานิช, 2543; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2544)

### 1.1.1 หลักการของการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน

การประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน (internal evaluation) ทำให้ได้สารสนเทศที่สะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จและความบกพร่องที่เกิดขึ้นทั้งระบบ และเพื่อนำผลไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินภายใน ซึ่ง สินีนาฏ ศรีพัฒนะพิพัฒน์ (2545) ได้สรุปหลักการของการประเมินไว้ดังนี้

1) การประเมินภายในของโรงเรียน ควรเป็นกระบวนการของทั้งโรงเรียน (whole school process) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดความเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน

2) การประเมินภายในเป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาด้วยเหตุผล ความจริง ในการเลือกระดับของการประเมิน เช่น ระดับโรงเรียน หมวดวิชา โดยพิจารณาถึงความครอบคลุม (coverage) และความลึก (depth) ของการประเมิน

3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการประเมิน ให้รวมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินภายใน

4) การประเมินภายในควรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการปกติของโรงเรียน ในการกำกับกับการประเมินของโรงเรียนควรทำตลอดปี

5) การประเมินภายในของโรงเรียนต้องแทรกอยู่ในงานปกติหรือทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการประเมินที่เป็นไปอย่างธรรมชาติ หากเป็นการประเมินผู้เรียน การวางระบบการประเมินก็ต้องแทรกอยู่ในกิจกรรมการเรียนการสอน มิใช่ทำการประเมินเป็นงานเฉพาะกิจ

6) ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนต้องมาจากการออกแบบระบบการประเมินที่นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลไม่ใช่เป็นการประเมินภาพรวมอย่างเดียว เนื่องจากการจัดระบบการศึกษาของโรงเรียนต่างก็มุ่งมั่นที่การเสริมสร้างและพัฒนาเป็นรายบุคคล

7) การประเมินภายในโรงเรียนเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน

8) การประเมินภายในโรงเรียนเป็นการประเมินโดยผู้บริหาร และบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเอง แต่ต้องสอดคล้องกับการประเมินภายนอก

9) การสร้างบรรยากาศของการประเมินภายในของโรงเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

### 1.1.2 ขั้นตอนการประเมินผลภายใน

สุวิมล ว่องวานิช (2543) ได้เสนอขั้นตอนในการประเมินผลภายในดังนี้

- 1) ศึกษาหรือกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นเป้าหมายของการประเมินผล
- 2) ตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้านการประเมินผลภายในซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ได้แก่ ชุมชนบริเวณโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา ทั้งครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นักเรียน และกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน
- 3) วางแผนการประเมินผลภายใน
  - 3.1) กำหนดเป้าหมายของการประเมิน
  - 3.2) กำหนดวิธีการประเมิน
  - 3.3) เตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน
  - 3.4) การวางแผนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ สรุปและรายงานผล
- 4) ลงมือทำการประเมินผล
- 5) กระตุ้นกำกับการประเมินผลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 6) รายงานผลการประเมิน สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา และเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เช่น ผู้บริหาร ครูอาจารย์ ชุมชนบริเวณโรงเรียน นักเรียน เป็นต้น
- 7) วางแผนการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาในส่วนที่เป็นจุดอ่อน
- 8) ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแนวทางที่เลือกใช้
- 9) ตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการบรรลุหรือไม่ ซึ่งเป็นการย้อนกลับไปทำตามขั้นตอนที่ 3-9 ใหม่

### 1.1.3 ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการประเมินผลภายใน

- 1) ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการปรับปรุง ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ
- 2) ทำให้ทราบการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด
- 3) ทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผน หรือพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

- 4) ทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจอนาคตของโครงการ หน่วยงาน หรือการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา
- 5) เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากชุมชน โดยการรายงานผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ (สุวิมล ว่องวานิช, 2543)

## 1.2 การประเมินคุณภาพภายนอก (external evaluation)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) ได้กล่าวถึงความหมาย หลักการ วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ขอบข่าย และขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายนอกดังนี้

### 1.2.1 ความหมายของการประเมินคุณภาพภายนอก

การประเมินภายนอก คือ การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา โดยผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นผู้ประเมินคุณภาพภายนอกหรือคุณหมอโรงเรียนมีความเป็นอิสระ และเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับการประเมินคุณภาพภายนอกจะนำไปสู่การเข้าถึงคุณภาพการศึกษาด้วยความเป็นกลาง เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างแท้จริง

### 1.2.2 หลักการของการประเมินคุณภาพภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการสำคัญ 5 ประการ

- 1) เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้โทษ
- 2) ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง และมีความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (accountability)
- 3) มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษชาติ โดยมีเอกภาพเชิงนโยบายแต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน



- 4) มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับควบคุม
- 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและพัฒนากิจการศึกษามากกว่าจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 1.2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก

- 1) เพื่อตรวจสอบ ยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถานศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
- 2) เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดเด่น-จุดด้อยของสถานศึกษา เงื่อนไขของความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา
- 3) เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
- 4) เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง
- 5) เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

### 1.2.4 ความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอก

การประเมินคุณภาพ มีความสำคัญและมีความหมายต่อสถานศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน ดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง เพื่อความมั่นใจและคุ้มครองประโยชน์ให้ผู้รับบริการทางการศึกษาได้จัดการศึกษามุ่งสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุขเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

ประการที่สาม สถานศึกษาและหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนท้องถิ่น มีข้อมูลที่จะช่วยตัดสินใจในการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ประการที่สี่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบายมีข้อมูลสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาทุกระดับทุกสังกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวนโยบายทางการศึกษาและการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.2.5 ขอบข่ายของการประเมินคุณภาพภายนอก

- 1) ประเมินมาตรฐานการศึกษา ซึ่งประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรกสำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 14 มาตรฐาน ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว
- 2) กระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ
  - 2.1) ก่อนการตรวจเยี่ยม
  - 2.2) ระหว่างการตรวจเยี่ยม
  - 2.3) หลังการตรวจเยี่ยม
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร และหลักฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจมีการใช้แบบสอบถามหรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความจำเป็น
- 4) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่บุคลากรทางการศึกษา คือเจ้าของสถาบัน ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรอื่นของสถานศึกษา นักเรียน กรรมการสถานศึกษาตลอดจนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน/ชาวบ้าน ผู้ประกอบการหรือผู้แทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 1.2.6 แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง(พ.ศ.2549 – 2553)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) ได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สอง (พ.ศ. 2549 – 2553) ไว้ดังนี้

- 1) กำหนดให้ใช้มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 มาตรฐาน
- 2) มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นสองส่วน คือ มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการประเมินการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 14 มาตรฐาน 60 ตัวบ่งชี้ และสำหรับการประเมินการจัดการศึกษาปฐมวัย จำนวน 14 มาตรฐาน 50 ตัวบ่งชี้
- 3) วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากผลการประเมิน 2 แบบ คือ ผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์ ตามเกณฑ์การพิจารณาและตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐานตามที่ สมศ.กำหนด และผลการประเมินแบบอิงสถานศึกษา

ซึ่งพิจารณาจากพัฒนาการของผลการประเมินในรอบที่สองเปรียบเทียบกับรอบแรก และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย/มาตรฐานตามแผนของสถานศึกษา

4) การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบที่สองจะประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ทั้งรายมาตรฐานและในภาพรวมของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

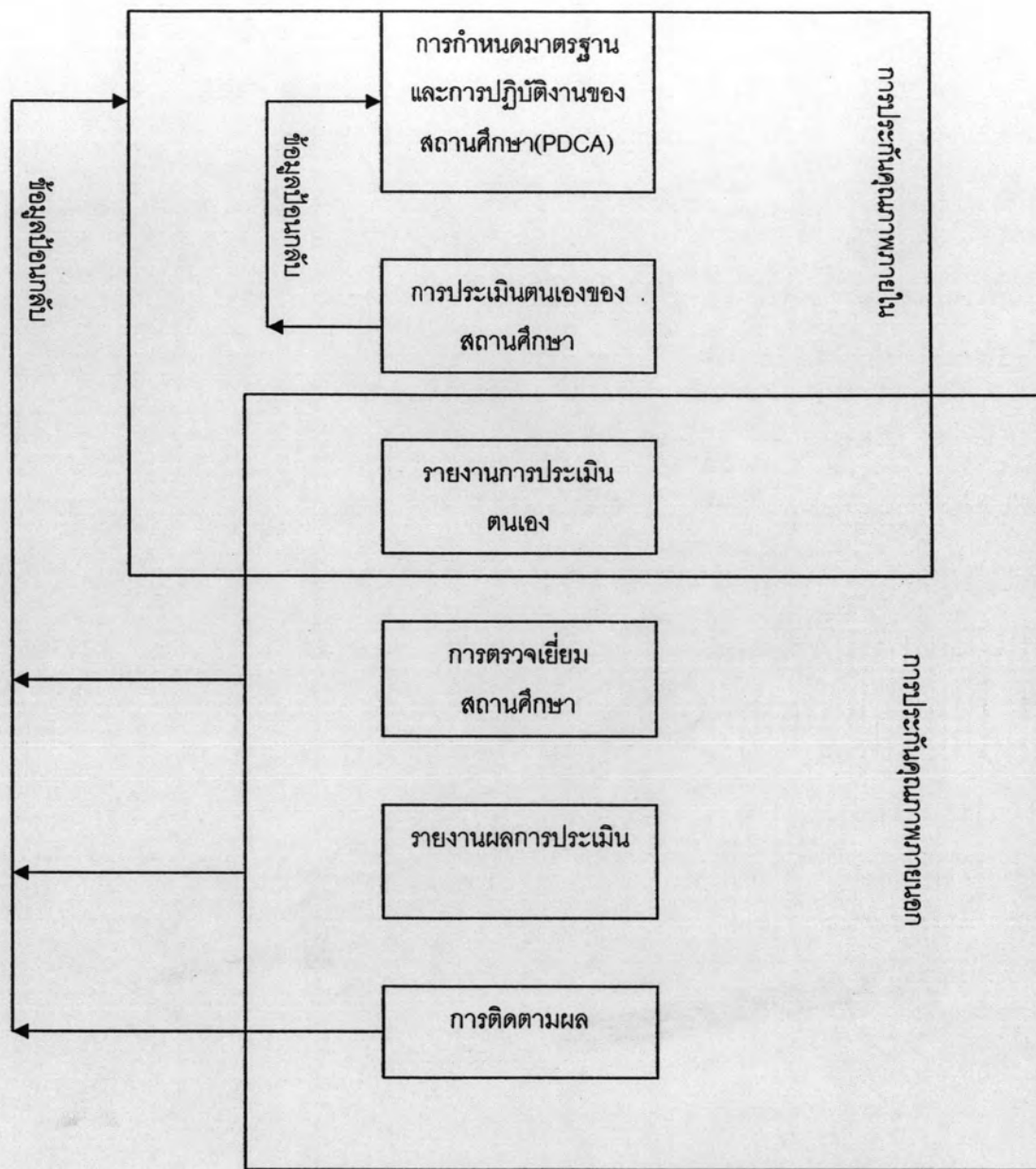
### 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและการประเมินภายนอก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 กำหนดให้สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งต้องทำรายงานการประเมินตนเองทุกปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด และให้ส่งรายงานการประเมินตนเองให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอกทุก ๆ 5 ปี

การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินภายนอก เชื่อมโยงกันด้วยมาตรฐานการศึกษา โดยสถานศึกษาจะใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีจำนวน 18 มาตรฐาน เป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 18 มาตรฐานนี้ ถือเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ สถานศึกษาอาจเพิ่มจำนวนมาตรฐานมากกว่านี้ให้สอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษา

การประเมินภายนอก เป็นงานต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายใน และเป็นการตรวจสอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานแก่สถานศึกษาและทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง การประเมินคุณภาพภายนอกจึงมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายใน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1

จะเห็นว่าการประกันคุณภาพภายในมีความสัมพันธ์กับการประเมินภายนอกกล่าวคือ เมื่อสถานศึกษาจัดทำรายงานการประเมินตนเอง เพื่อให้คณะผู้ประเมินภายนอกนำไปใช้เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินภายนอก เมื่อสถานศึกษาได้รับสารสนเทศจากการประเมินภายนอกแล้วก็นำผลการประเมินนั้นไปพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาต่อไป และมาตรฐานที่ใช้ ในการประเมินภายในสถานศึกษาและการประเมินภายนอกรอบ 2 มีความสัมพันธ์กันดังแสดงในตารางที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินภายนอก  
 ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (2549). หลักเกณฑ์และ  
 วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : หน้า 21



ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายในของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายนอก รอบ 2

มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายใน	มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายนอก รอบ 2
<p><b>มาตรฐานด้านผู้เรียน</b></p> <p><b>มาตรฐานที่ 1</b> ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์</p> <p><b>มาตรฐานที่ 2</b> ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม</p> <p><b>มาตรฐานที่ 3</b> ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต</p> <p><b>มาตรฐานที่ 4</b> ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์</p> <p><b>มาตรฐานที่ 5</b> ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร</p> <p><b>มาตรฐานที่ 6</b> ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>มาตรฐานที่ 7</b> ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี</p> <p><b>มาตรฐานที่ 8</b> ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา</p> <p><b>มาตรฐานด้านการเรียนการสอน</b></p> <p><b>มาตรฐานที่ 9</b> ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง</p>	<p><b>มาตรฐานด้านผู้เรียน</b></p> <p><b>มาตรฐานที่ 1</b> ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</p> <p><b>มาตรฐานที่ 2</b> ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี</p> <p><b>มาตรฐานที่ 3</b> ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา</p> <p><b>มาตรฐานที่ 4</b> ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์</p> <p><b>มาตรฐานที่ 5</b> ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร</p> <p><b>มาตรฐานที่ 6</b> ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>มาตรฐานที่ 7</b> ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>มาตรฐานด้านครู</b></p> <p><b>มาตรฐานที่ 8</b> ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ</p>

มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายใน	มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายนอก รอบ 2
<p>มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดการองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร</p> <p>มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน</p> <p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> <p>มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p> <p>มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้</p> <p>มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุน และใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน</p>	<p>มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานด้านผู้บริหาร</p> <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา</p>

## ตอนที่ 2 การใช้ผลการประเมินภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู

### 2.1 แนวคิดการนำผลการประเมินไปใช้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ สรุปความหมายของการนำผลการประเมินไปใช้ คือ การนำผลหรือสารสนเทศที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหรือการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น (Preskill and Caracelli, 2003 อ้างถึงใน วราภรณ์ บุญเยี่ยม, 2546; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) กล่าวว่า ผลการประเมินอาจนำไปสู่การใช้ผลหรือไม่ใช้ผลการประเมินก็ได้ กรณีที่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สามารถเกิดการใช้ได้ 2 ระดับที่มีความสัมพันธ์กันคือ การใช้ในระยะแรกเป็นการใช้ในเชิงแนวคิด ทำให้เกิดความกระจ่าง ความเข้าใจ และการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมิน การใช้ในระยะต่อมาเป็นการใช้ในเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1) การใช้ในเชิงความคิด (conceptual use) เป็นการใช้ในขั้นแรกที่ผลการประเมินให้ข้อมูล ข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้นำไปสู่การตัดสินใจโดยตรงต่อแผนงาน/โครงการ/งาน เช่น ทำให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูลการปฏิบัติงาน รู้สภาพปัญหา ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ประเมิน ซึ่งสามารถสะสมสำหรับนำไปใช้ในการตัดสินใจนโยบายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ผลการประเมินจึงสามารถทำให้เกิดผลในเชิงความคิด สร้างความคิดใหม่ เมื่อสะสมมาก ๆ เข้าอาจนำไปสู่ผลในเชิงปฏิบัติ (instrumental impact) เกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ/งาน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญใหม่ การประเมินโครงการทางสังคมสามารถช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมดีขึ้น การใช้สารสนเทศจากการประเมินในลักษณะนี้ ทำให้เกิดความกระจ่าง ความเข้าใจและการเรียนรู้ จึงไม่ควรถูกมองข้าม

2) การใช้ในเชิงปฏิบัติการ ในระยะเริ่มแรก การนำผลการประเมินไปใช้ หมายความว่า การใช้อย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นโดยตรงทันทีที่ทราบผลการประเมิน สารสนเทศจากการประเมินเสมือนเป็นเครื่องมือการเปลี่ยนแปลง (instrumental use) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับ แผนงาน / โครงการ / งานที่จะทำต่อไป เช่น ผลการประเมินทำให้เกิดการตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงนโยบาย ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการ ยุติ/ยกเลิกโครงการ พัฒนาโครงการขึ้นใหม่ตามข้อเสนอแนะ เป็นต้น หลักฐานที่แสดงถึงการนำผลการประเมินในลักษณะนี้สามารถสังเกตได้จากรายงานการตัดสินใจ และการสั่งการให้ดำเนินการอันเป็นผลมาจากการประเมินโดยการใช้ผลการประเมินในเชิงปฏิบัติจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เกี่ยวข้องสามารถเชื่อมโยงสารสนเทศจากการประเมินไปยังสถานการณ์จริงของแผน/โครงการ/งาน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1) การใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (legitimated use) เป็นการใช้ผลการประเมินเพื่อเป็นสาเหตุสนับสนุนหรือยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผลการประเมินที่ได้เป็นการสืบค้น เพื่อนำผลมาใช้นยืนยันผลการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้วางนโยบาย

2.2) การใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (symbolic use) เป็นการใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องช่วยติดตาม กำกับ หรือควบคุมการประเมิน เพื่อแสดงว่าการดำเนินการประเมินเป็นไปตามแนวทางและระเบียบขั้นตอนที่เหมาะสม การใช้ในลักษณะนี้จึงไม่ได้สนใจการนำผลไปใช้ปฏิบัติโดยตรง เป็นการใช้ควบคุมคุณภาพของการประเมิน จึงอาจไม่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินแผนงาน/โครงการ/งาน เช่น การใช้สารสนเทศของการประเมินโดยตรวจสอบหรือคณะกรรมการกำกับกับการประเมิน เป็นต้น

2.3) การใช้ในเชิงปฏิบัติ (instrumental use) เป็นการใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องช่วยในการลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปได้หลายลักษณะ เช่น เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ออกแบบโครงการ ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน ปฏิบัติการแก้ไขปัญหา ยุติ/ปรับเปลี่ยน/ขยายโครงการ เป็นต้น การใช้ในลักษณะนี้อาจส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงปรัชญา วิสัยทัศน์ขององค์กร หลักการ/ทฤษฎีของโครงการ ทรัพยากร การดำเนินงานและอนาคตของแผนงาน/โครงการ/งาน

Liviton and Hughes, 1981; Preskill and Caracelli, 2003 (อ้างถึงใน วราภรณ์ บุญเยี่ยม, 2546) กล่าวว่ารูปแบบการใช้ผลการประเมินแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1) การใช้ในเชิงเครื่องมือ (instrumental use) เป็นการใช้ผลการประเมินโดยอาศัยข้อมูลหรือข้อค้นพบจากการประเมินเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาโดยตรง และมีหลักฐานสำหรับ การอ้างอิง

2) การใช้ในเชิงแนวคิด (conceptual use) เป็นการใช้ผลการประเมินโดยอาศัยข้อมูลหรือข้อค้นพบจากการประเมินประกอบแนวคิด เป็นการสอดแทรกอยู่ในความคิดของนักนโยบายหรือผู้บริหาร โดยที่ไม่มีหลักฐานอ้างอิง เป็นการใช้ทางอ้อม แต่ส่วนใหญ่การใช้ในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นง่าย เพราะสามารถนำผลมาใส่สอดแทรกอยู่ในแนวคิดได้ตลอดเวลาโดยไม่จำเป็นต้องมีเอกสารมาอ้างอิง

3) การใช้ในเชิงชวนเชื่อ (persuasive use หรือ symbolic use) เป็นการใช้ผลการประเมิน เป็นหลักฐานสนับสนุนหรือเสริมนโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน เพื่อโน้มน้าวชวนเชื่อถือ และคล้อยตามให้การสนับสนุนความคิดของตน ถือว่าเป็นการใช้ผลแบบการเมือง

จากการสังเคราะห์รูปแบบการใช้ผลการประเมิน สรุปได้ว่า การใช้ผลการประเมินมีรูปแบบการใช้ผลการประเมิน 4 รูปแบบคือ 1) การใช้ในเชิงความคิด (conceptual use) 2) การใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (legitimated use) 3) การใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (symbolic use) และ 4)



การใช้ในเชิงปฏิบัติ (instrumental use) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547; Liviton and Hughes, 1981; Preskill and Caracelli, 2003 อ้างถึงใน วราภรณ์ บุญเยี่ยม 2546)

## 2.2 การใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและ ภายนอกในการปฏิบัติงานครู

พระราชบัญญัติการศึกษา 2542 ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินกำกับดูแลรักษาและ พัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยกำหนดให้มืองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร การศึกษา ให้มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้ง พระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพ ทางการศึกษากำหนดวิชาชีพ ทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม ดังนั้นครู ซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุม ต้องประกอบวิชาชีพภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผล เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความ ชำนาญในวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐาน การปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้อง มีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นคือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี (พระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา, 2546) ซึ่งมารายละเอียดดังนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
- 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 5) พัฒนาลือการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
- 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

จากการประเมินคุณภาพภายนอกได้กำหนดตัวบ่งชี้ในการปฏิบัติงานของครูโดยพิจารณาจากความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้คือ

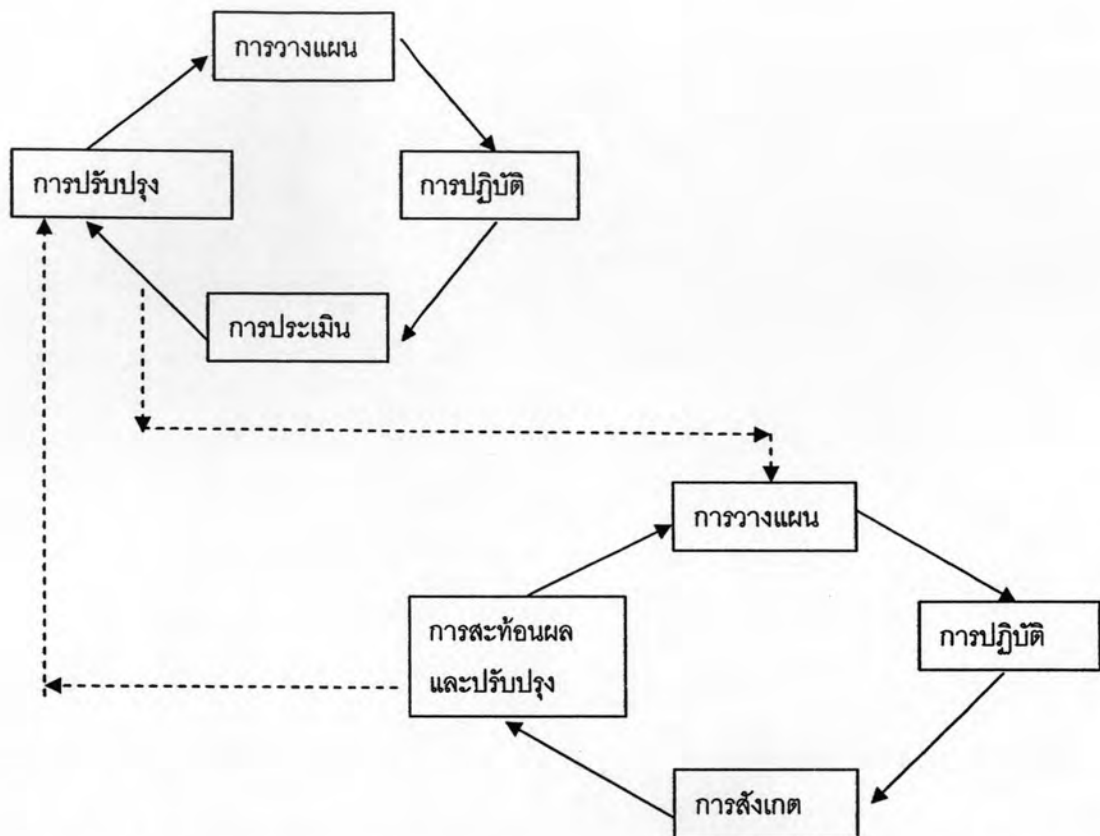
- 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) ครูมีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 3) ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์/การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) ครูมีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาตนเองและผู้เรียน
- 5) ครูมีการประเมินพัฒนาการ/ผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน

6) ครูมีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดประสบการณ์/การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

- 7) ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการใช้ผลการประเมินในเชิงปฏิบัติตามกรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของ สุวิมล ว่องวาณิช (2548) คือ 1) เมื่อครูทราบผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ครูนำผลมาวิเคราะห์ วางแผน เพื่อพัฒนาคุณภาพ (Plan) 2) ครูปฏิบัติตามแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพ (Action) 3) ครูสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (Observe) และ 4) ครูมีการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงานให้ผู้ที่มีส่วนร่วมได้วิพากษ์วิจารณ์

สุวิมล ว่องวาณิช (2547) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลภายในและการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลภายในและการปฏิบัติการในชั้นเรียน  
ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2549). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน : หน้า 43

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู

#### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นคำศัพท์ที่มาจากคำในภาษากรีก Strategia ซึ่งหมายถึง การนำทัพ (generalship) หรือแปลว่า ศิลปะในการนำทัพของแม่ทัพหรือความเป็นผู้นำ (Arts of general or Leadership) ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีจุดกำเนิดจากการทหารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชัยชนะในการทำสงคราม ต่อมาได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ โดยให้ความหมายแตกต่างกันออกไป (Luecke และ Collis, 2005)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับ ที่ยอมรับได้

ทองหล่อ เดชไทย (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

สมยศ นาวิการ (2540) ได้เสนอว่าคำว่า กลยุทธ์ ถูกใช้ในวิถีทางที่แตกต่างกัน โดยอาจจะ เป็นทั้งจุดมุ่งหมาย ความมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการเพื่อบรรลุจุดหมาย ของนโยบายและแผนงาน หรืออาจเป็นวิธีการไปสู่จุดหมาย

มัลลิกา ตันสอน (2544) กล่าวว่าส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างกลยุทธ์ ทางเลือก (identifying strategic alternatives) เพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย แบ่งระดับ กลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท (corporate strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์โดยส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจ (business unit strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เฉพาะหน่วยงานหนึ่ง ๆ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ (function strategies) อันเป็นแนวทางการปฏิบัติของกิจกรรมเฉพาะงาน

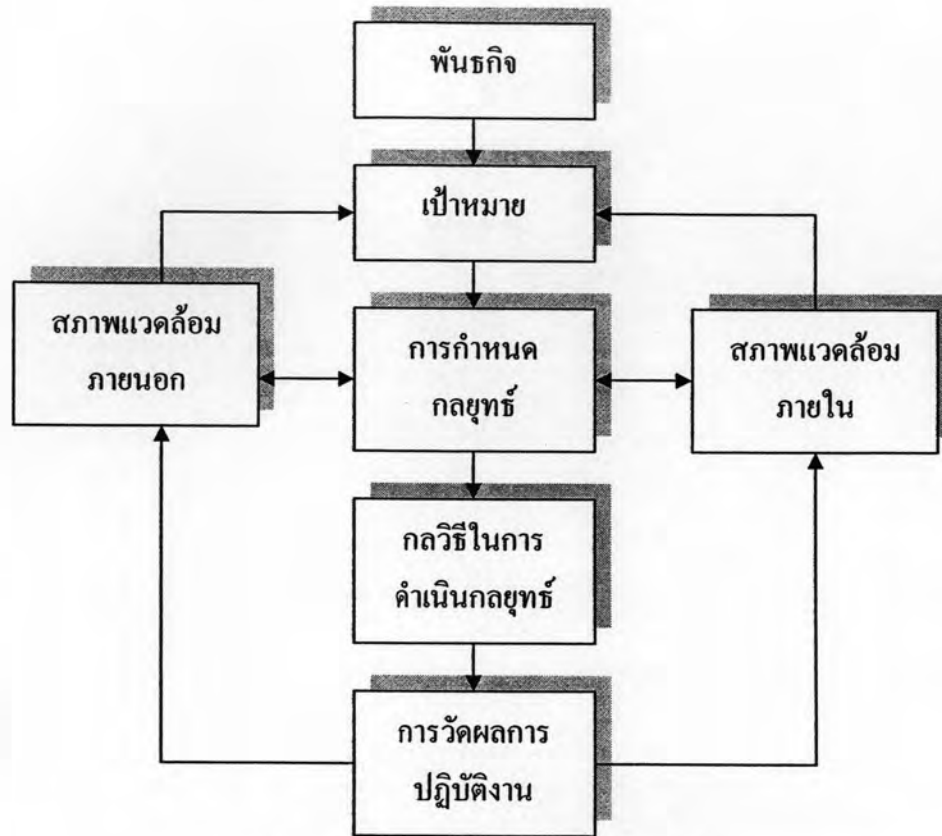
จากความหมายของกลยุทธ์ ผู้วิจัยสรุปความหมายของกลยุทธ์ได้ดังนี้ กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีหรือวิธีการที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปมักเริ่มจากการวิจัยหลัก และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับ กระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะ จัดการ ให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว ผู้ปฏิบัติและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนอง ต่อประเด็นสำคัญขององค์กร เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว จึงค่อยขยายตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ ต้องใช้เวลาและสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรัชญาหรือ และกลั่นกรองแผน จะเกิด เป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของ หน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง ดังแผนภาพที่ 2.3





แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการของกลยุทธ์

ที่มา : Luecke และ Collis (2005). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ : หน้า 14.

Sarah, Fred และ Terry (2003) กล่าวว่าในการกำหนดกลยุทธ์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายที่คน หรือองค์กร ส่วนแฉวงมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมรอบคน กลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ลักษณะนี้ มีคุณสมบัติต่างกันคือ 1) เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) 2) เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ 3) เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ด้วยยุทธศาสตร์หลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ช่องที่ 1 ในแนวตั้ง ส่วนยุทธศาสตร์ที่เหลือเป็นตัวเอื้ออำนวยที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ที่มุ่งศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู ในการศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินภายในและภายนอกไปใช้ในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษากลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ ของ Sarah, Fred และ Terry (2003) และ มัลลิกา ตันสอน (2544)

ตารางที่ 2.2 แผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	Causal	Persuasive	Supportive
มุ่งที่ คน กลุ่ม คน และ องค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เกิดผลโดยตรง</li> <li>- ให้ผลผลิต output ออกมา เช่น ได้เงิน ได้งานวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้น / ทำให้เกิดความความคิดหรือความชำนาญใหม่</li> <li>- มีจุดประสงค์เดียว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายการหนุนช่วยในการทำงาน</li> <li>- มีคนหรือกลุ่มคน ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</li> <li>- ความคิดเกี่ยวข้องต้องมีบ่อยๆ และต่อเนื่อง</li> <li>- เชื่อให้เกิดการพึ่งตนเอง</li> <li>- มีหลายจุดประสงค์</li> </ul>
มุ่งที่ สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือนโยบาย</li> <li>- ให้แรงจูงใจ กฎระเบียบ คู่มือการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารออกไปอย่างกว้างขวาง</li> <li>- สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของแผนงาน</li> <li>- เปลี่ยนระบบของข่าวสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างการเรียนรู้และเครือข่ายปฏิบัติการ</li> <li>- หนุนส่วนทำงานด้วยกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

ที่มา : Sarah, Fred และ Terry (2004). แผนที่ผลลัพธ์ Outcome Mapping การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา : หน้า 44

### 3.3 กลยุทธ์การนำผลการประเมินไปใช้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ศิริวัฒน์ วรรณาม (2540) สุนิสา พูลศิริ (2541) แคทรียา ศรีแปลก (2544) วราภรณ์ บุญเยี่ยม (2544) Leviton and Hughes (1981) Altschuld และคณะ (1993) Jonhson (1998) Preskill and Caracelli (2003) ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน ดังนี้

ปัจจัยด้านลักษณะผู้ประเมิน ได้แก่ ความตั้งใจและความจริงจังของผู้ประเมิน ความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ บุคลิกภาพของผู้ประเมิน

ปัจจัยด้านลักษณะของผู้ใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ความสนใจในการประเมิน ทศนคติต่อการประเมิน ความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้ผลการประเมิน

ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การกระจายอำนาจและการสื่อสารลักษณะของผู้บริหารองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้วิจัยแบ่งระดับของกลยุทธ์โดยดัดแปลงแนวคิดของ มัลลิกา ตันสอน (2544) ที่กำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวไว้ในวงการธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์การหรือบริษัท (corporate strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์โดยส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจ (business unit strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เฉพาะหน่วยงานหนึ่ง ๆ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ (function strategies) อันเป็นแนวทางการปฏิบัติของกิจกรรมเฉพาะงาน ซึ่งการกำหนดระดับกลยุทธ์ดังกล่าวขึ้นเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงปรับการแบ่งระดับของกลยุทธ์ดังกล่าวให้เหมาะสม กับกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานศึกษา ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดกลยุทธ์เป็น 2 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์การ และกลยุทธ์ระดับบุคคล (กลยุทธ์ปฏิบัติการ)

การกำหนดกลยุทธ์การนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้วิจัย กำหนดกลยุทธ์จากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่เสนอยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา คือ 1) ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม 3) ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจ 4) ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ 5) ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแล 6) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง และ Preskill and Caracelli (2003) อ้างถึงใน วราภรณ์ บุญเยี่ยม, 2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน คือ การวางแผนการใช้ผลการประเมินก่อนการประเมิน การกำหนดความต้องการใช้ผลการประเมินของผู้ใช้ การออกแบบการประเมินที่ใช้ทุนน้อย การมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการประเมินที่ตรงต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรายงานผลการประเมินโดยวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินและประชุมกลุ่มเพื่อคัดเลือกตัวแปรที่

เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู และตรวจสอบกลยุทธ์โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาโดยตรงได้กลยุทธ์ดังนี้

### 1) กลยุทธ์ระดับบุคคล

กลยุทธ์ระดับบุคคล ประกอบด้วย กลยุทธ์การพึ่งพาตนเอง

**กลยุทธ์การพึ่งพาตนเอง**

การพึ่งตนเองเป็นความสามารถที่เป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการตัดสินใจ สามารถดำรงชีวิตอยู่ตามอัตภาพท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม สามารถร่วมกับผู้อื่นแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองและชุมชนภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยการพึ่งพาอาศัยกัน บนฐานแห่งความเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ และรู้ลักษณะการพึ่งพิง และสามารถเลือกรับการพึ่งพาโดยอิสระ (สุนิสิต สุจิตานนท์ และคณะ, 2535)

นอกจากนี้ การพึ่งตนเองยังมีคุณลักษณะประกอบอื่นอีก ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ การช่วยเหลือผู้อื่น การรับข่าวสารด้วยความพินิจพิจารณา การเคารพตนเอง ความพอใจในตน ความกล้าหาญ ความเข้มแข็งมั่นคง ตลอดจนความมีอิสระที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเองและตระหนักว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความพยายาม กำลังอำนาจของตนเอง และปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Castillo, 1983 อ้างถึงใน รินธรรม อโคกตระกูล, 1987)

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ กลยุทธ์การพึ่งพาตนเอง หมายถึง วิธีการที่ครูใช้ เพื่อให้ตนเองใช้ผลการประเมินภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานครู โดยการใช้องค์กยภาพ หรือความสามารถของตนเอง ได้แก่ การแสวงหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา การกระตุ้นกำกับติดตามตนเอง และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2) กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษา กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การนิเทศติดตาม และกลยุทธ์การสร้างระบบจูงใจ

**กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษา**

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนวิธีการและกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ การทำงานของคนในองค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วยวิธีการศึกษาอบรมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้นั้นมาปรับใช้พัฒนาการทำงานให้มีเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำงานเป็นทีม (สมโภชน์ นพคุณ, 2541)



ในการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาตรวจสอบดูให้เห็นชัด ถึงปัญหาสำคัญทางวัฒนธรรมซึ่งกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องขยายความลงลึกไปถึงการตรวจสอบปัญหาทางจิตวิทยาต่าง ๆ ก็ได้ แต่หากการพิจารณาถึงลักษณะ ที่เป็นภาพรวม ๆ ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมก็จะช่วยให้สามารถเข้าถึงปัญหาสำคัญเหล่านั้นได้ (พงษ์พิชรินทร์ พุทธะวัฒน์, 2545)

ในการวิเคราะห์ปัญหาทางวัฒนธรรมนี้ การพิจารณาจะต้องลงลึกไปถึงขนาดความมากน้อย ที่ผู้บริหารเอาตัวเข้าไปผูกพันกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่หรือกลยุทธ์ใหม่นั้นด้วยว่ามีความผูกพันมากเพียงใดเพราะถ้าฟังแล้วเพียงแต่สนับสนุนและเห็นด้วย จะมีความหมายในทางปฏิบัติ ก็คือผู้บริหารต่างต้องมีความรู้สึกต่อกลยุทธ์ในลักษณะที่ถือว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขาที่เขามีความเป็นเจ้าของ อยู่ด้วย แต่ต้องมีใจการแสดงออกว่า กลยุทธ์ที่ตัวกำลังเกี่ยวข้องอยู่นั้นเป็นของเจ้าหน้าที่วางแผน หรือของที่ปรึกษาที่มาจากภายนอก (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษานั้น จะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย และวางแผนเพื่อการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

จากการศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมสถานศึกษาผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษา หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาใช้เพื่อให้ครุณาผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยม ความเชื่อ หรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำของสถานศึกษา

#### กลยุทธ์การมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ ของบุคคลในสถานการณกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้สมาชิกทุกคนในองค์กร หรือหน่วยงานเดียวกันได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวัง และประสบผลสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นการที่บุคคล หรือคณะบุคคล เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

พิบูล กันทะวัง (2547) ได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนกับการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) การเกลี้ยกล่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ตรงกับความต้องการพื้นฐานที่เกิดความพึงพอใจของมนุษย์
- 2) คนทำงานมีขวัญกำลังใจดียอมนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้
- 3) ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองในการที่จะอุทิศผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในเกียรติ และความผูกพันต่อท้องถิ่น และชุมชนของตน
- 4) ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีวิสัย มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการใช้ระบบบริหารเพื่อเป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2543) กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา นอกจากจะต้องทำงานเป็นที่ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาเองแล้ว ควรจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานเขตพื้นที่และหน่วยงานที่กำกับดูแลในส่วนกลาง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนั้นควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกันซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเพราะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และช่วยให้สถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขวางมากขึ้น ก่อให้เกิดแนวคิดและแนวทางที่นำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง นอกจากนั้นยังเป็นกลไกในการกระตุ้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า เพื่อตามให้ทันคนอื่นอีกด้วย จึงควรที่สถานศึกษาจะมาประชุมและปรึกษาหารือกัน อาจจะเป็นภาคเรียนหรือปีละ 1 หรือ 2 ครั้ง

จากการศึกษาความหมายของการมีส่วนร่วมจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของกลยุทธ์การมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาให้ครู เข้ามามีสิทธิ มีส่วนร่วมสนับสนุน เสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือในกิจกรรมประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งที่เป็น การแสดงความคิดเห็น และการร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

### กลยุทธ์การนิเทศติดตาม

การนิเทศติดตามภายในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อพัฒนาครูช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานทุกด้าน เพื่อส่งผลให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยของปิยะธิดา ทองอร่าม (2545) พบว่าปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษา คือ การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นการกระตุ้นให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ นิกร เพ็ญเวียง (2537) กล่าวว่าครูผู้สอนเกือบทั้งหมดมีความเชื่อมั่นและยอมรับว่า กระบวนการนิเทศภายในเป็นกระบวนการปัญหาในเชิงวิทยาศาสตร์ที่ดำเนินการอย่างมีหลักการและเหตุผล อาศัยวิถีทางประชาธิปไตยที่ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจทุกขั้นตอน เพื่อวิธีการดำเนินการที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนตลอดจนทำให้ครูเกิดความสามัคคี ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2540) กล่าวว่า การติดตามและการประเมินผลจะต้องควบคู่ไปกับการให้คุณให้โทษ จึงจะมีผลในทางปฏิบัติ ถือเป็นหลักการบริหาร ดังนั้นหัวหน้าโครงการที่ผลการติดตามประเมินดีก็ควรได้รับการตอบแทนที่ดี ส่วนหัวหน้าโครงการที่ได้รับเงินไปแล้วงานไม่คืบหน้าควรได้รับความช่วยเหลือในขั้นแรกและได้รับการลงโทษไม่จัดทุนวิจัยให้อีกในขั้นหลัง

สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2543) กล่าวว่า การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในจำเป็นจะต้องมีแผน และการกำกับดูแลที่เป็นระบบ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การกำกับดูแล และการจัดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้ว และช่วยกันพัฒนางานที่จะทำต่อไป

จากการศึกษาความหมายของการนิเทศติดตามซึ่งนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การนิเทศติดตาม หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาใช้เพื่อพัฒนา ช่วยเหลือครู เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูนำผลที่ได้จากการประเมินภายในและภายนอกไปใช้ในการปฏิบัติงาน

### กลยุทธ์สร้างระบบจูงใจ

แรงจูงใจทำให้นุคคลกระทำการมุ่งสู่เป้าหมาย โดยทั่วไปแรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับ ความปรารถนา (desires) ความต้องการ (want) ความมุ่งหวัง (wishes) เป้าประสงค์ (aims) เป้าหมาย (goals) ความต้องการจำเป็น (needs) แรงขับ (motives or drives) และสิ่งตอบแทน

(incentives) กล่าวได้ว่าหลักสำคัญของแรงจูงใจอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมายที่บุคคลแสวงหา (Gibson and others, 1973 อ้างถึงใน สุทธิมา เทียนงาม, 2548)

ในบริบทของโรงเรียนสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายอาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางบวก (positive) เช่นการยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นแรงจูงใจหรือเป้าหมายทางลบ (negative) เช่นการว่ากล่าวตักเตือน การลงโทษ ซึ่งบุคคลพยายามเลี่ยงด้วยการไม่แสดงพฤติกรรมใดๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางลบนี

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญมีมากมายหลายทฤษฎี ซึ่งพอจะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) คือ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของแรงจูงใจ (content theories of motivation) ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่แบ่งความต้องการเป็นด้านร่างกาย ความปลอดภัย มั่นคงทางสังคม ชื่อเสียง การยอมรับและการบรรลุประสิทธิผลตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer เสนอความต้องการของคนเป็น 3 ระดับ คือความต้องการเพื่อดำรงชีพ (existence) สัมพันธภาพ (relatedness) และเจริญเติบโต (growth) ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นเนื้อหาของแรงจูงใจ ซึ่งเห็นว่าสภาวะความขาดแคลนเป็นความต้องการของสาเหตุแห่งพฤติกรรม

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการจูงใจ (process theories of motivation) ได้แก่ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่เสนอแนวคิดกระบวนการจูงใจว่ามีพื้นฐานจากตัวแปรความคาดหวัง (expectancies) ผลลัพธ์ (outcomes) เครื่องมือ (instrumentalities) คุณค่า (values) และการเลือก (choices) ทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของ Porter – Lowler ที่แสดงสัมพันธภาพระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam ที่พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้าไป (input) กับผลลัพธ์ (output) ของบุคคลที่ได้เทียบกับความเสมอภาค ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการจูงใจของกลุ่มนี้ อธิบายและวิเคราะห์การจูงใจได้มากขึ้น แต่นำไปปรับใช้ได้น้อยในแง่การทำนายและควบคุมพฤติกรรม

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจของ Likert ที่ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการบริหาร (participative management approach) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Mayo ที่เน้นการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อตัวตน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Skinner เน้นในเรื่องแรงจูงใจในการเสริมแรง

จะเห็นได้ว่าการที่โรงเรียนจะส่งเสริมให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น โรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำทฤษฎีแรงจูงใจไปปรับใช้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนจะได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

จากทฤษฎีแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การสร้างระบบจูงใจ หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการ



ปฏิบัติงานโดยสร้างแรงจูงใจในความต้องการพื้นฐานของครู คือ การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน

#### ตอนที่ 4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริวัฒน์ วรรณาม (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ผลการประเมินได้แก่ การมีส่วนร่วมในการประเมิน องค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมิน ทศนคติต่อการประเมินและระดับการศึกษาของผู้บริหาร และได้เสนอการนำเอาผลวิจัยไปใช้ คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการประเมินมีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมิน 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการต่างๆ ของทางโรงเรียน เพราะผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประสิทธิภาพสูงสุดในการพยากรณ์ปริมาณการใช้ผลการประเมิน 3) ควรส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการประเมิน เช่น ฝึกอบรมคณะครูผู้ทำการประเมินโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

สุนิสา พูลศิริ (2541) ทำการศึกษาสภาพการทำการประเมินความต้องการจำเป็นทางการศึกษาและการใช้ผลในกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพการทำและใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของผู้บริหารกับการทำการประเมินความต้องการจำเป็น 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของผู้บริหารกับปริมาณการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการกอง จำนวน 88 คน และบุคลากร จำนวน 65 คน ในกรมต่าง ๆ 14 กรมของกระทรวงศึกษาธิการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย ไค - สแควร์ ( $\chi^2 - test$ ) ที่ ( $t - test$ ) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการกองร้อยละ 69.30 มีการทำการประเมินความต้องการจำเป็น และนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ร้อยละ 75.68 ส่วนบุคลากรมีการประเมินความต้องการจำเป็นร้อยละ 44.60 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ คือ การได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ในการประเมิน การได้รับความรู้เกี่ยวกับการประเมิน และทัศนคติต่อการประเมินความต้องการจำเป็น

และพบว่าตัวแปรทัศนคติต่อการประเมินความต้องการจำเป็น สามารถอธิบายความแปรปรวน ปริมาณการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นได้ ร้อยละ 28.24

แคทลียา ศรีแปลก (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายใน สถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนคันทนาเยาว กรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อค้นพบที่ได้ คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายในสถานศึกษาได้แก่ ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ความสามารถในการบริหารจัดการ การมีจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้ประเมิน ได้แก่ การพัฒนาตนเองของผู้ประเมินและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทัศนคติต่อการ ทำงานประเมินภายในสถานศึกษา การเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินภายใน สถานศึกษาและการเห็นความสำคัญของการประเมิน ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการ ทำงานตามวงจรบริหารคุณภาพ PDCA ซึ่งมีการปรับใช้ผลการประเมินตลอดทั้งกระบวนการ และ ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความร่วมมือของผู้ปกครองในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และการพัฒนาตนเองของนักเรียนในด้านการทำงานและการร่วมกิจกรรมของทางโรงเรียนในด้าน ของอุปสรรคในการใช้ผลการประเมินภายในสถานศึกษา พบว่า สิ่งที่ยังเป็นอุปสรรคอยู่ คือ ภาระหน้าที่ของครูในโรงเรียนมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาใกล้ชิดกับนักเรียน และไม่สามารถปรับใช้ ผลการประเมินได้อย่างเต็มที่ และอุปสรรคในด้านตัวนักเรียนบางคนไม่เห็นความสำคัญในการให้ ความร่วมมือที่จะพัฒนาตนเองให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

วารากรณ์ บุญเจียม (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอกเพื่อ พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอก เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 คือสถานศึกษาที่มีผลการประเมินภายนอกในระดับควรปรับปรุง และทัศนคติต่อการ ประเมินภายนอกของผู้บริหาร ตามลำดับ นอกจากนี้สถานศึกษาที่มีผลการประเมินภายนอกระดับ พอใช้ มีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอกอย่างครบถ้วนในเชิงแนวคิดในเชิงตรงจสอบ ยืนยัน และในเชิงสัญลักษณ์เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น และทักษะการสื่อสารของผู้ประเมินภายนอกมี อิทธิพลต่อการใช้ผลประเมินภายนอกในเชิงปฏิบัติอย่างครบถ้วนเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น และได้ เสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้ 1) จากข้อค้นพบของการวิจัย พบว่าทัศนคติของผู้บริหาร สถานศึกษาส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอกเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ควร ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินคุณภาพภายนอกให้มากขึ้น โดยการ จัดอบรมทำความเข้าใจในหลักการและเป้าหมายของการประเมินคุณภาพภายนอก 2) จากข้อ ค้นพบของการวิจัย พบว่า ระดับผลการประเมินคุณภาพภายนอกและทักษะการสื่อสารของผู้

ประเมินภายนอก ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินภายนอกควรพัฒนานักประเมินที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีจรรยาบรรณ มีความเชี่ยวชาญในการประเมิน และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตอบข้อซักถาม และให้ข้อเสนอแนะในการจัดการและบริหารด้านการศึกษาเป็นอย่างดี

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ได้ศึกษาค้นคว้าวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์และสามารถจัดกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินไว้ทั้งสิ้น 5 กลุ่มดังนี้

ปัจจัยกลุ่มที่ 1 คือ กระบวนการประเมิน จะกล่าวเกี่ยวกับวิธีการประเมิน ได้แก่

1) ประเมินได้ตรงประเด็น และ 2) มีวิธีการประเมินที่มีคุณภาพ

ปัจจัยกลุ่มที่ 2 ผลการประเมินเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับข้อค้นพบ ได้แก่ 1) ข้อค้นพบตอบสนองความต้องการ 2) ข้อค้นพบมีความถูกต้อง และ 3) เทคนิคการเผยแพร่ควรระบุผู้ใช้

ปัจจัยกลุ่มที่ 3 คือ คุณลักษณะของผู้ประเมิน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความน่าเชื่อถือ 2) ทักษะการสื่อสาร

ปัจจัยกลุ่มที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับภายในองค์กร ได้แก่ 1) บรรยากาศทางการเมืองขององค์กร 2) บรรยากาศทางเศรษฐกิจขององค์กร 3) ลักษณะการตัดสินใจ

ปัจจัยกลุ่มที่ 5 คือ คุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร ได้แก่ 1) มีการระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ความต้องการใช้สารสนเทศ 3) ทศนคติต่อการประเมิน 4) ความผูกพันต่อการประเมิน

มะลิวัน ศรีโคตร (2549) ศึกษาระดับการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกและข้อเสนอแนะไปใช้พัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู และเปรียบเทียบระดับการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอก และข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารและครูมีการนำผลการประเมินภายนอก และข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับการนำผลการประเมินภายนอกและข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ตำแหน่งต่างกันมีระดับการนำไปใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกันมีระดับการใช้ผลที่ไม่แตกต่างกัน



Leviton and Hughes(1981 อ้างถึงในศิริวัฒน์ วรรณาม, 2540) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการใช้ผลการประเมินอาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ 1) การประเมินที่มีคุณภาพต่ำ จะมีประโยชน์น้อย เนื่องจากไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2) ผลการประเมินไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากผู้ประเมินที่ไม่รู้จักใช้ หรือผู้ใช้ไม่ได้เลือกผลนั้นมาใช้ 3) ผลการประเมินนั้นไม่มีผลกระทบ เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นไม่มีผลต่อการตัดสินใจ จึงทำให้ไม่ได้ใช้ผลการประเมินนั้น

Johnson (1998) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้ประเมิน (evaluator characteristics) ได้แก่ ความตั้งใจและความจริงจังในการประเมิน ความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ใช่ผลการประเมิน 2) คุณลักษณะของผู้ใช้ผลการประเมิน(user characteristics) ได้แก่ ความสนใจในการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมิน ทศนคติต่อการประเมิน ความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้ 3) คุณลักษณะของบริบทในการประเมิน (contextual characteristics) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร จำนวนบุคลากรหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง การเมืองในการประเมิน การกระจายอำนาจและการสื่อสาร 4) คุณลักษณะของการประเมิน(characteristics of the evaluation) ได้แก่ ความถูกต้อง การสนองความต้องการของผู้ใช้

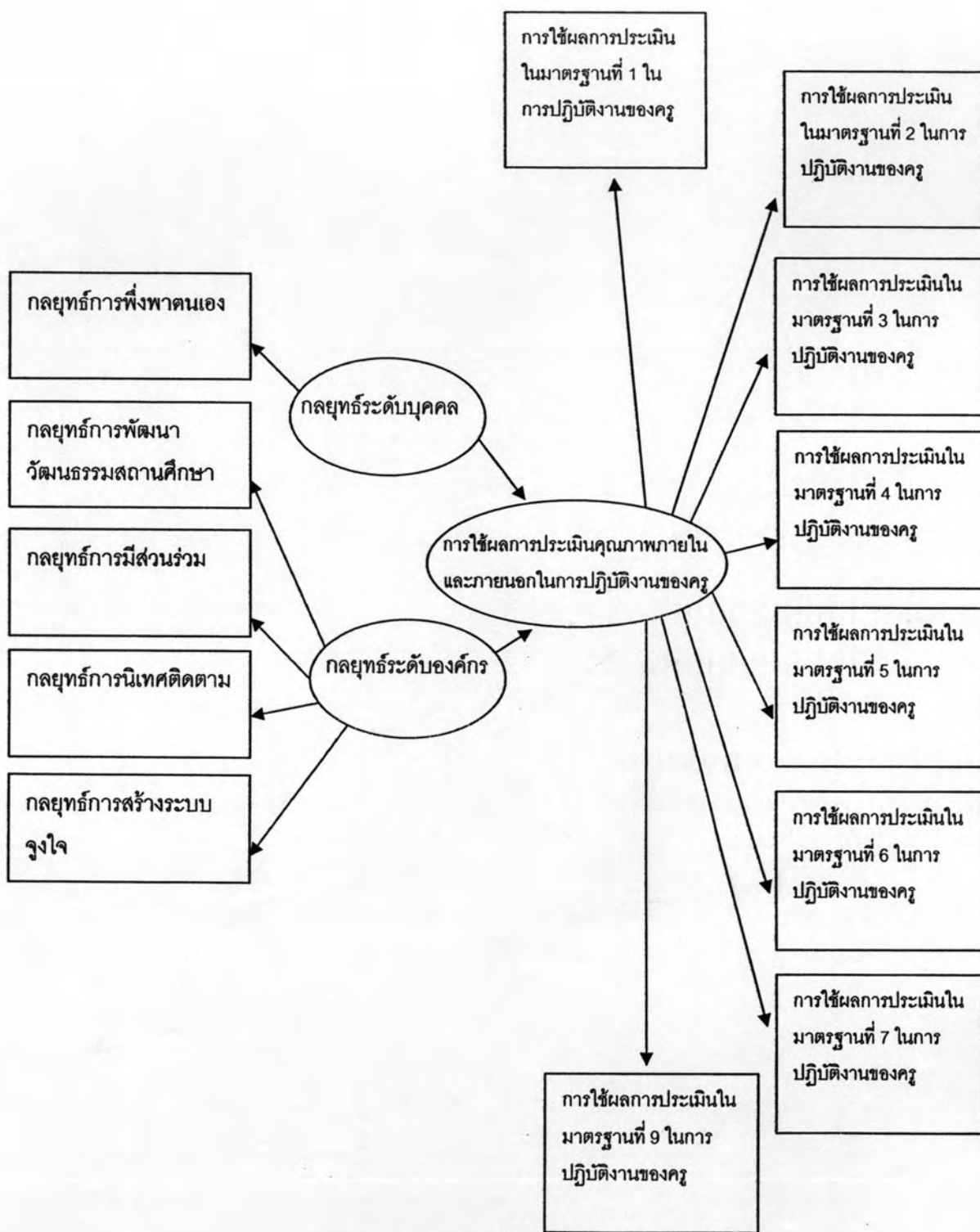
Preskill and Caracelli (2003 อ้างถึงใน วราภรณ์ บุญเยี่ยม, 2546) ได้ทำการสำรวจการพัฒนามโนทัศน์การใช้ผลการประเมินจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการประเมินซึ่งเป็นสมาชิก Topical Interest Group (TIG) จำนวน 530 คนเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 6 ตอน ประกอบด้วยตอนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบ ตอนที่ 2 รูปแบบของการประเมิน ตอนที่ 3 บทบาทของนักประเมิน ตอนที่ 4 ประเด็นเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมิน ตอนที่ 5 ความคลาดเคลื่อนการใช้ผลการประเมิน และตอนที่ 6 การเปลี่ยนแปลงทางการประเมิน จากการสำรวจพบว่า นักประเมินเห็นว่า จุดประสงค์หลักของการประเมิน คือ การช่วยพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ขององค์กร โดยการเสนอสารสนเทศที่นำมาประกอบการตัดสินใจ วิธีการปรับปรุงโครงการและการตัดสินใจคุณค่าการประเมินที่สำคัญในปัจจุบัน คือการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) แบบเน้นการมีส่วนร่วม (participatory emphasis) แบบเน้นการเรียนรู้ขององค์กร(organization learning)แบบการเสริมพลังอำนาจ (empowerment approve) กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน คือ การวางแผนการใช้ผลการประเมินก่อนการประเมิน การกำหนดความต้องการใช้ผลการประเมินของผู้ใช้ การออกแบบการประเมินที่ใช้ทุนน้อย การมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการประเมินที่ตรงต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรายงานผลการประเมิน



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน คุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู โดยในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์ที่ ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครูโดยตัวแปรที่ ศึกษาได้จากการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินไปใช้ที่มีนักวิจัย หลายท่านได้ศึกษา และได้ประชุมกลุ่มเพื่อคัดเลือกตัวแปรกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน คุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปร ภายในแฝง ได้แก่ การใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งวัดได้จากการตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) การใช้ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของครู 2) การใช้ผลการประเมินใน มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงานของครู 3) การใช้ ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬาใน การปฏิบัติงานของครู 4) การใช้ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ในการ ปฏิบัติงานของครู 5) การใช้ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ในการปฏิบัติงานของครู 6) การใช้ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของครู 7) การใช้ ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตในการปฏิบัติงานของครูของครู 8) การใช้ผลการ ประเมินในมาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการปฏิบัติงานของครู และตัวแปรกลยุทธ์ที่เป็นตัวแปรภายนอกแฝงซึ่ง ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับบุคคลที่วัดได้จาก ตัวแปรสังเกตได้ คือ กลยุทธ์การพึ่งพาตนเอง และ กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งวัดได้จากการตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม สถานศึกษา กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การนิเทศติดตาม และกลยุทธ์การสร้างระบบหัวใจ

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยในรูปแบบของโมเดลลิสเรล โดยตัวแปร กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการใช้ผลประเมินภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของครู ดัง แสดงในแผนภาพที่ 2.4



แผนภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย