


การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
ทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ



นายไพโรจน์ ต้วงวิเศษ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2543

ISBN 974 - 13 - 0218 - 5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLAN FOR
INSTRUCTIONAL QUALITY DEVELOPMENT
IN EDUCATION IN RAJABHAT INSTITUTES**

MR. PAIROTE DUANGWISET

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Higher Education
Department of Higher Education**

**Faculty of Education
Chulalongkorn University**

Academic Year 2000

ISBN 974 – 13 – 0218 - 5

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน
การสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

โดย

นายไพโรจน์ คิ้ววิเศษ

ภาควิชา

อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์นี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โขวิไลกุล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคูณวุฒิ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(ดร. พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง)

ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ : การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
 ทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ (A DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLAN
 FOR INSTRUCTIONAL QUALITY DEVELOPMENT IN EDUCATION
 IN RAJABHAT INSTITUTES) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน
 ณ อยุธยา, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ผศ.ดร.สุกัญญา โขวิทกุล, 293 หน้า,
 ISBN 974 – 13 – 0218 – 5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ การ
 ประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ และจัดทำแผนกลยุทธ์
 เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ
 เก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ คณาธิคณะครุศาสตร์ และผู้เข้ารับการ
 อบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ การตรวจสอบแผนกลยุทธ์
 ที่ได้จากการประชุมปฏิบัติการ กระทำโดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จุดแข็ง จากการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์ มีความ
 เป็นเครือข่าย นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน
 นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ ส่วนที่เป็นโอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการ
 เข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตราการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยีและการบริหาร
 จัดการ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 7
 ด้านคือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์
 ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการ
 เรียนการสอน และกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่
 อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะ
 ครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่
 หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

ภาควิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2543	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4084919827 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD : STRATEGIC PLAN / INSTRUCTIONAL QUALITY DEVELOPMENT

PAIROTE DUANGWISSET : A DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLAN FOR INSTRUCTIONAL QUALITY DEVELOPMENT IN EDUCATION IN RAJABHAT INSTITUTES. DISSERTATION ADVISOR : ASSOC. PRO. DR WALLAPA DEVAHASTIN NA AYUDHYA, Ed.D. DISSERTATION CO - ADVISOR : ASST. PROF. DR. SUGUNYA COWILIGOON, Ph.D. 293 PP. ISBN 974 – 13 – 0218 - 5

The purposes of this reseach were as follows : 1) to collect basic database about Rajabhat Institutes, 2) to evaluate Instructional Quality Development Project in Rajabhat Institutes., 3) to set strategic plan for instructional quality development in Education in Rajabhat Institutes.

Data were gathered from documentary sources, academic staffs, administrators, dean of Education in Rajabhat Institutes and paticipants attending the instructional quality development training workshops of Rajabhat Institutes.

Verification of the strategic plan derived from the workshops was made through the meeting of the experts. From this context analysis, the strengths are the knowledge and experiences of the instructors, community network and the majority of the students from local areas. Whereas the weaknesses include the heavy work load of the instructors and the relatively poor basic knowledge of teacher training students. Opportunity arises from the high demand of the student applications. The main threats are the shortage of instructors and the lack of information technology to be used in administration.

The results showed that the main strategic areas, on which the instructional quality development in education in Rajabhat Institutes depend on were: 1) faculty members 2) students 3) administration 4) inputs and infrastructures 5) curriculum 6) teaching and learning processes and 7) faculty insight and paradigm shift.

Suggested strategies were : 1) teacher honouring and instructional rewards for teacher. 2) general knowledge upgrading for students. 3) improvement of administration of Education. 4) setting up a centre for audio-visual aids and information technology support. 5) diversification of curriculum. 6) setting up a centre for teaching development. 7) commitment for team-work and team building.

Department Higher Education

Student's signature

Field of study Higher Education

Advisor's signature

Academic year 2000

Co-advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โขวิไลกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดารัตน์ บุญนุช อาจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรภี ฐโงปการ ที่ให้ความกรุณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ตลอดจนให้คำแนะนำอันมีคุณค่ายิ่ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ (ดร. สงบ ลักษณะ) รองเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ (ดร. พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (ผศ.ดร. สรรค์ วรอินทร์) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการผลิตครู (นางสุนีย์ จุไรสินธุ์) และข้าราชการในกลุ่มพัฒนาการผลิตครูทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการจัดประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณาจารย์ สถาบันราชภัฏทุกท่าน ตลอดจนคณาจารย์ที่ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง และท้ายที่สุดขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความรู้ทางวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนรายละเอียดทุกชั้นตอนจนทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจและได้รับประสบการณ์เป็นประโยชน์กับงานวิจัยตลอดจนหน้าที่การงานต่อไป

ไพโรจน์ ต้วงวิเศษ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	๗
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	18
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
นโยบายการปฏิรูปการศึกษาคอร์.....	20
แนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.....	28
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน.....	35
การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.....	45
การประเมินโครงการ.....	69
การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	109

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 114
<u>ขั้นตอนที่ 1</u> การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏและการ ประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ.....	116
<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ.....	120
<u>ขั้นตอนที่ 3</u> การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และการกำหนดกลยุทธ์.....	120
<u>ขั้นตอนที่ 4</u> การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ.....	123
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 125
<u>ตอนที่ 1</u> การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการ ประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ.....	126
<u>ส่วนที่ 1.</u> การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ.....	126
<u>ส่วนที่ 2.</u> การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนในสถาบันราชภัฏ.....	138
<u>ส่วนที่ 3.</u> การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันราชภัฏและคณบดี คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ.....	157
<u>ตอนที่ 2</u> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ.....	166
1. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กระทบต่อ สถาบันราชภัฏ.....	167
2. แนวคิดพื้นฐานและแนวทางปฏิรูปสถาบันราชภัฏ.....	178

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และการกำหนดกลยุทธ์.....	186
ตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ.....	197
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	211
วิธีดำเนินการวิจัย.....	211
สรุปผลการวิจัย.....	212
อภิปรายผลการวิจัย.....	226
ข้อเสนอแนะ.....	240
รายการอ้างอิง.....	243
ภาคผนวก ก เครื่องมือในการวิจัย.....	254
ภาคผนวก ข โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ”...	269
ภาคผนวก ค โครงการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ใน สถาบันราชภัฏ.....	280
ภาคผนวก ง รายงานผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	286
ภาคผนวก จ รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	291
ประวัติผู้วิจัย.....	293

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนนักศึกษาภาคปกติและภาค กศ.บป. ของสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2535 – 2543.....	129
2 สถานภาพของอาจารย์สถาบันราชภัฏ จำแนกตามคุณวุฒิ และ ตำแหน่งทางวิชาการ.....	130
3 จำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ จำแนกตามช่วงอายุ.....	131
4 จำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ จำแนกตาม ความเชี่ยวชาญเฉพาะและระดับคุณวุฒิ.....	132
5 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน.....	138
6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งทางวิชาการ.....	139
7 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตาม โครงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ในด้านบริบท.....	141
8 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตาม โครงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ในด้านปัจจัยนำเข้า.....	142
9 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตาม โครงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ในภาพรวมของกระบวนการ.....	143
10 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตาม โครงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ในรายละเอียดของหลักสูตร การอบรม ด้านสาระประโยชน์ เทคนิควิธีสอน.....	144
11 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตาม โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนของสถาบันราชภัฏ ด้านผลที่ได้รับและการนำไปใช้.....	145
12 ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้และเทคนิควิธีไปใช้เพื่อขยายผล.....	148

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter).....	89
2	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ชงชัย สันติวงษ์.....	91
3	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาของ จอห์น เยเกอร์ (John Yeager).....	92
4	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ทศพร ศิริสัมพันธ์.....	93
5	สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของสถาบันราชภัฏ.....	179
6	สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ.....	188
7	ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix.....	191

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	115



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้ระบุให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเหตุผลและหลักการมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และประชากร ในช่วงที่ผ่านมา รวมทั้งการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการศึกษาแต่ละประเภท แต่ละระดับเพื่อให้สอดคล้องกับ ภาวะการณ์ดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตและการใช้ครู ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ในปัจจุบันวงการศึกษาดูต้องประสบปัญหาที่เกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหลายด้าน ในเชิงปริมาณ พบว่าขาดการวางแผนและการประสานการผลิตและการใช้ครู ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดกลไกประสานงานที่เป็นระบบระหว่างหน่วยการผลิต และหน่วยใช้ครู ในเชิงคุณภาพ จุดสำคัญก็คือ ปัญหาคุณภาพของการทำงานในหน้าที่ของครู ครูที่ดีนั้นนอกจากจะมีความรู้ดี และต้องมีใจรักที่จะเป็นครู มีเจตจำนงมุ่งมั่นที่จะให้ศิษย์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทุกด้าน แต่ปัจจุบันครูจำนวนไม่น้อยไม่มีศรัทธา ขาดอุดมการณ์และเจตคติที่ดีต่ออาชีพครู ทำให้ไม่สนใจที่จะพัฒนาการเรียนการสอนในหน้าที่ของตน ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่โยงมาจากปัญหาด้านอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538) ในการปฏิรูปการฝึกหัดครู การพัฒนาครูประจำการ และการยกระดับ มาตรฐานวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการประสานงาน และได้ดำเนินการจัดทำแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก คือ การสรรหากคนเข้าเรียนวิชาชีพครู การพัฒนาคณาจารย์ทาง ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู และการพัฒนาครูประจำการ

คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ประกาศนโยบายและแนวทางดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสภาสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนดนโยบาย 7 ข้อ มีสาระสำคัญของนโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู ดังนี้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

นโยบายข้อที่ 1 ให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครูในสถาบันราชภัฏที่สอดคล้องกับแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาการ และบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ครอบคลุมถึงการสรรหาบุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู การพัฒนาอาจารย์ การปฏิรูปหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาครูประจำการ และการบริหารจัดการฝึกหัดครู

นโยบายข้อที่ 2 เร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบการสรรหาบุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู เพื่อให้ได้ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพ มีความประพฤติที่เหมาะสม มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู

นโยบายข้อที่ 3 เร่งรัดให้มีการพัฒนาคณาจารย์ผู้สอนทางครุศาสตร์ ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างในการเป็นครูชั้นครู (Master Teacher)

นโยบายข้อที่ 4 เร่งรัดปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่

นโยบายข้อที่ 5 เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาครูประจำการ โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี เครือข่ายความร่วมมือ และการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูมีสมรรถภาพในวิชาชีพและสามารถนำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายข้อที่ 6 เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการปฏิรูปการฝึกหัดครูในสถาบันราชภัฏให้มีเอกภาพ เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นโยบายข้อที่ 7 เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการตรวจสอบคุณภาพบัณฑิตครู เพื่อให้ได้มาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายข้อที่ 4 ได้กำหนดให้มีแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครู คือ การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ อันเนื่องมาจากในสภาพปัจจุบัน การเรียนการสอนในสถาบันผลิตครูนับเป็นกลไกอันสำคัญยิ่งในการผลิตครู แต่จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า การจัดกระบวนการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครูยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ กองส่งเสริมวิทย์ฐานะครู (2540) ได้สรุปปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนโดยตรง ได้แก่

1.1 การยึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง และผู้เรียนเป็นฝ่ายรับการถ่ายทอดเพียงด้านเดียว

1.2 การสอนที่เน้นการท่องจำเนื้อหา มากกว่าการปฏิบัติจริง โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและรู้จักคิดวิเคราะห์

1.3 การสอนเนื้อหาสาระเป็นรายวิชาตามที่หลักสูตรกำหนด โดยไม่คำนึงถึงสภาพที่เป็นจริงในชีวิตของผู้เรียน

1.4 สื่อ เครื่องมือ และเทคนิควิธีที่ใช้ประกอบการสอนไม่สอดคล้องกับการทำงานและสภาพที่เป็นจริงในสังคม

1.5 การวัดและประเมินผลเน้นเฉพาะด้านภาษาและคณิตศาสตร์ มากกว่าการวัดผลที่สอดคล้องกับสภาพชีวิตจริง (Authentic Assessment)

2. ปัญหาจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภายนอก เป็นปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครู ได้แก่

2.1 การจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับสภาพที่เป็นจริงของการปฏิบัติงานครูในสังคมปัจจุบัน

2.2 การขาดแคลนงบประมาณ บุคลากร สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคนิควิธี และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ

2.3 การจัดสภาพแวดล้อมในสถาบันผลิตครูยังไม่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ความจำเป็นที่ต้องเพิ่มอัตรารับนักศึกษา เพื่อสนองความต้องการของสังคม

2.5 การที่สื่อ อุปกรณ์การสอน เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยียังล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการปัจจุบัน

จากแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายและแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏตามที่กล่าวมาแล้ว พบว่าการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเป็นประเด็นสำคัญอย่างมากของการปฏิรูปการฝึกหัดครู สำนักงานสถาบันราชภัฏและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์สถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อให้เป็นต้นแบบการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏที่จะไปประกอบอาชีพครู จึงได้ร่วมกันจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏขึ้น โดยนำเอาสาระและแนวคิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา และด้านการฝึกฝนกาย วาจา ใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541) มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ เช่น การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ การเรียนเชิงรับ...ปรับสู่เชิงรุก การร่วมคิดร่วมทำ กระบวนการคิดวิเคราะห์ รูปแบบการคิด การสอนการคิด กลยุทธ์ในการสอนให้คิด คุณธรรมนำชีวิต และการวัดอย่างไรจะได้ผล ซึ่งเป็นหลักสูตรที่คณาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานสถาบันราชภัฏกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2542 ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อศึกษาทฤษฎีการเรียนการสอน และการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

และเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ ด้านกระบวนการเรียนการสอนตลอดจนการสาธิตกระบวนการฝึกอบรมและส่งเสริมการนำกระบวนการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก) ในการดำเนินการตามโครงการ จะเน้นกิจกรรมในการเรียนการสอนเป็นสำคัญ โดยไม่เน้นการบรรยาย รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะสามารถเป็นแบบอย่างให้นักศึกษาของสถาบันราชภัฏนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อไป

นอกจากนี้ ตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำแผนหลักของการปฏิรูปการฝึกหัดครู นโยบายการปฏิรูปการการฝึกหัดครูและสาระตาม มาตรา 52 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดำเนินไปตามเจตนารมณ์ของชาติ เพื่อให้สถาบันฝึกหัดครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีทิศทางดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นต้นแบบของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การสร้างบัณฑิตครุศาสตร์ที่สามารถจัดการเรียนการสอนให้พัฒนาคนของประเทศชาติ ให้สมบูรณ์ โดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและนำเสนอแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง ครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ในศาสตร์ การสอน เนื่องจากเป็นคณะที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาครูทั้งการเตรียมก่อน เป็นบุคลากรประจำการและคณะที่ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏมัตถุประสงค์เพื่อ

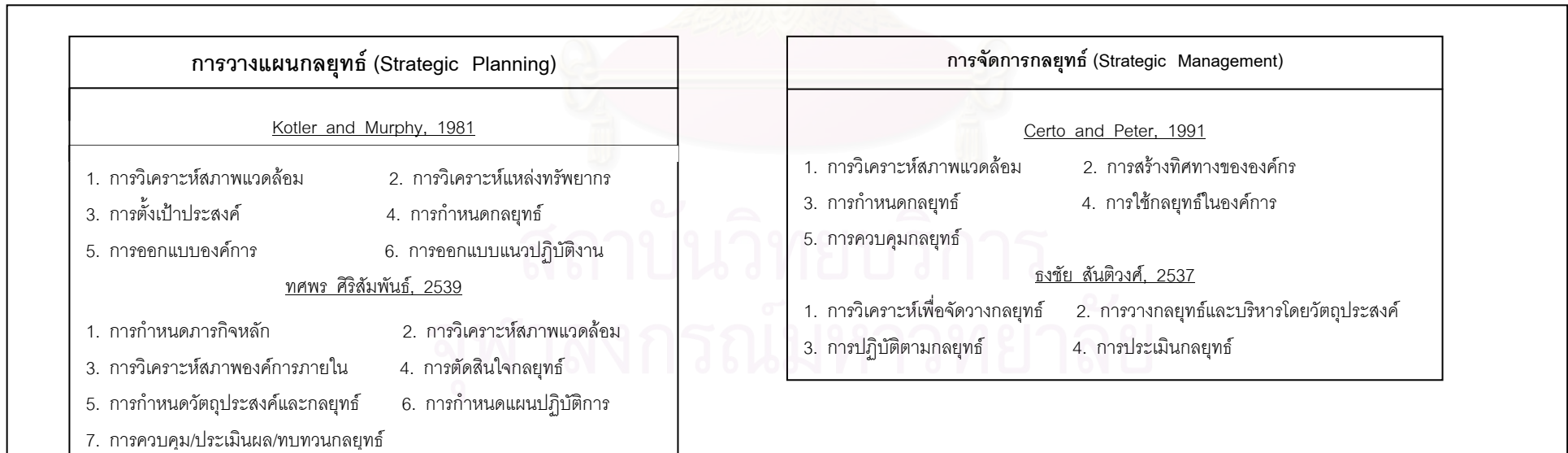
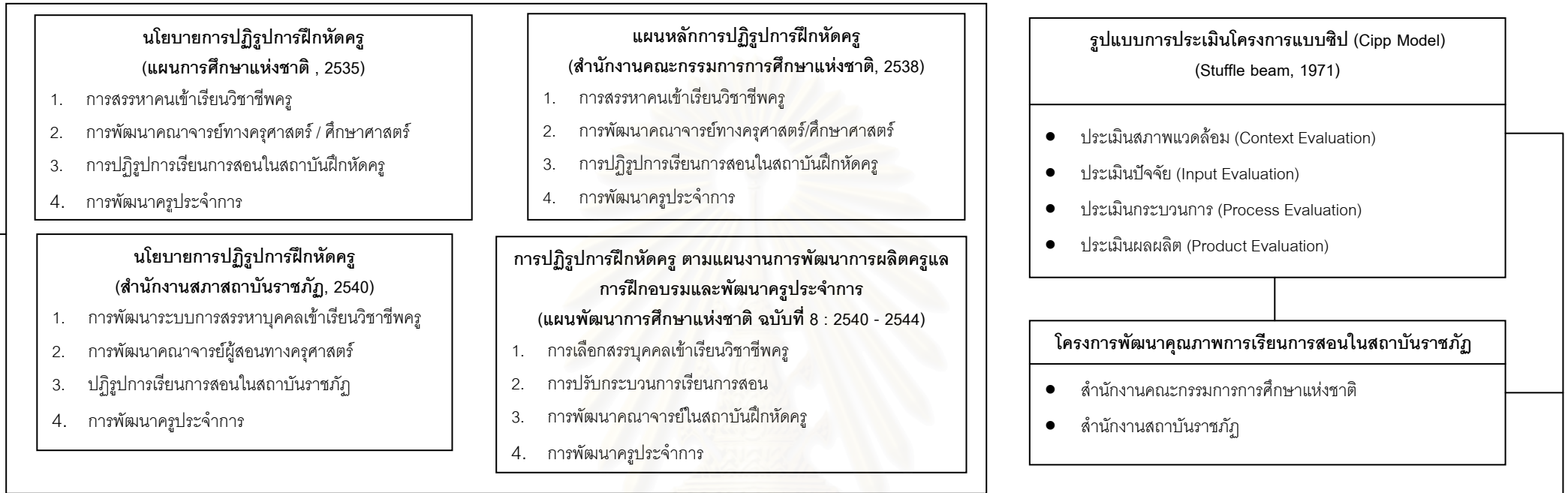
1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
2. จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร กำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีขอบเขต ดังนี้

1. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เพราะเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อปฏิรูปและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสำหรับอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันในวงกว้าง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
 - 2.1 อาจารย์สถาบันราชภัฏ ที่ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏทั้ง 8 กลุ่ม เขตภูมิศาสตร์
 - 2.2 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
3. ด้วยเหตุที่คณะครุศาสตร์มีบทบาทโดยตรงในการเสริมสร้างและพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับคณาจารย์ในสาขาวิชาอื่น ๆ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



พญุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2542

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การวิเคราะห์การประกอบการ
3. การแสวงหาทางเลือก
4. การประเมินและกำหนดกลยุทธ์

SWOT Analysis
Weinrich, 1982

- S = Strength
- W = Weakness
- O = Opportunity
- T = Threat

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- การกำหนดทิศทาง
- การกำหนดกลยุทธ์
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์
ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีมาเป็นกรอบแนวคิดดังนี้

แนวคิดการปฏิรูปการฝึกหัดครูพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ
ที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ได้
ระบุให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทางสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้ดำเนินงานตามนโยบายและนำเสนอ
คณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบและให้ทางสำนักงานไปจัดทำรายละเอียดของ
การปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ทางสำนักงานได้ระดมผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรในวงการที่เกี่ยวข้องมาร่วม
ดำเนินการ ได้จัดทำแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากร เพื่อกำหนด
เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของวิธีการเปลี่ยนแปลง 4 ประเด็นหลัก (สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538)

1. การสรรหาคณะกรรมาธิการศึกษาวิชาชีพรู
2. การพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
3. การปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู
4. การพัฒนาครูประจำการ

คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ได้วางนโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปการ
ฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ เพื่อแสดงเจตจำนงร่วมกันที่จะดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครู
พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครูและพัฒนาครู

และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสภาสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 – 2544) ขึ้น

จากนั้นสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสถาบันราชภัฏทุกแห่งได้นำมา กำหนดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อเร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปการฝึกหัดครู โดยกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการหลักในการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 4 โครงการคือ (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2542)

1. โครงการผลิตครูแนวใหม่ เพื่อให้ได้คนเก่งคนดี มีสมรรถภาพที่หลากหลาย มีคุณลักษณะเป็นคนคิดกว้าง มองไกล ใฝ่รู้ สู้งาน มีวิญญูณครู โดยกำหนดรับผู้เข้าเรียน วิชาชีพครูทุกประเภทปีละไม่เกิน 6,000 คน

2. โครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู เพื่อให้เป็นศูนย์ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทดลอง ทางการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากร เป็นแหล่งพัฒนาแบบผสมผสานระหว่างความรู้ การปฏิบัติและการบริหาร ช่วยให้การปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาคนและท้องถิ่นบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้แต่ละศูนย์ในสถาบันราชภัฏ ได้ปฏิบัติภารกิจให้ ครบคลุมทั่วถึงในพื้นที่รับผิดชอบภายในปี 2544

3. โครงการศึกษาสภาพปัจจุบัน ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการจัดการ การศึกษาด้านการฝึกหัดครูในสถาบันราชภัฏ เพื่อให้ได้ข้อมูลและเห็นจุดในการ พัฒนาการฝึกหัดครูของแต่ละสถาบันราชภัฏและส่วนที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การตรวจสอบ และการประกันคุณภาพตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป

4. โครงการแสวงหาครูผู้เชี่ยวชาญ (Master teacher) เพื่อสร้างเครือข่ายการผลิตครูใหม่และพัฒนาครูเก่า เพื่อนำครูผู้เชี่ยวชาญมาเป็นเครื่องมือและกลไกในการผลิตครูและพัฒนาครูประจำการให้เกิดคุณภาพ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป

การเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการสร้างบัณฑิตครูที่เป็นคนดี ครูดี และครูที่ใช้ปัญญาความสามารถ ดังนั้นการเรียนการสอนที่พึง ประสงค์ จึงควรเป็นการเรียนการสอนที่ทำให้บัณฑิตครู เป็นผู้มีความพร้อมทั้งทางด้าน สติปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม และด้านอาชีพ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เป็น

บัณฑิตที่พึงประสงค์จะต้องอาศัยครูอาจารย์ที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องปรับระบบการผลิตครู ปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครู

สำนักงานสภานโยบายการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสถาบันผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้อย่างมีความสุข จึงได้ร่วมกันจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันผลิตครู โดยมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนของคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ของสถาบันผลิตครูทุกแห่ง

เนื่องจากการดำเนินการที่ผ่านมาระบบการฝึกหัดครูแบบเดิม เมื่อวิเคราะห์ในเชิงระบบ จะพบว่ายังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นปริมาณการผลิตและการพัฒนาครูมากกว่าคุณภาพ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการท่องจำหลักการทฤษฎีมากกว่าความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ปฏิบัติด้วยตนเอง คิดและศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ด้วยตนเอง ในด้านกระบวนการเรียนการสอนนั้นพบว่าประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากอาจารย์ขาดความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะและกระบวนการคิดให้เกิดขึ้นในตัวนักศึกษา (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2542)

นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งสาระในพระราชบัญญัติฉบับนี้ เป็นบทบัญญัติที่กำหนดการจัดการศึกษาของชาติในด้านต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงต่างไปจากการจัดการศึกษาของชาติแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา ตามมาตรา 22, 23, 24, 29 และ 30 และในหมวด 7 ว่าด้วยครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 52 ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า “กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร

ทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

จากเหตุผลตามที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาประเมินโครงการการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นโครงการระดับชาติโดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เพื่อเร่งรัดตามนโยบายแนวปฏิรูปการศึกษาคัดครุ และตามแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยดำเนินการในการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง ทั่วประเทศ

แนวคิดการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วยรูปแบบที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ผู้เรียนสร้างความรู้ของตนเองด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิด ได้สร้าง และได้ค้นพบสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ กำหนดให้ครูเป็นผู้เพียงผู้สนับสนุน และนำผู้เรียนเข้าสู่กระบวนการคิด การสร้าง การค้นพบ รวมทั้งร่วมตรวจสอบผลที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน

1. การเรียนการสอนแบบชิปปา (CIPPA Model)

ทิสนา แคมมณี (2542) เสนอแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้แบบจำลองชิปปา (CIPPA Model) เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์ (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2)

2. การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ (Co-operative Learning)

การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการเรียนการสอนที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน แต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้รวมทั้งเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

คาเรน (Karen, 1994) ได้เสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ 6 ประการ (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2)

3. การเรียนการสอนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นทักษะที่มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา ที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอนนิส (Enis, 1989) กล่าวถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการคิดหาเหตุผล คิดแบบไตร่ตรอง (Reflect Thinking) เน้นการตัดสินใจว่าอะไรควรเชื่อหรืออะไรควรทำ จากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นความคิดที่ใช้เหตุผล นั่นคือ เป็นความคิดที่ดีเหมาะสม มีเหตุผลที่ตรงรับ
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความคิดไตร่ตรอง ในการตรวจสอบเหตุผลทั้งของตนเองและของผู้อื่น
3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เน้นที่การคิดอย่างตั้งใจ มีสติ (consciously) ในการค้นหาเหตุผลและเป็นเหตุผลที่ดี เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
4. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เน้นที่การตัดสินใจว่าอะไรควรเชื่อหรืออะไรควรทำ

4. การเรียนการสอนตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี

สุมณ อมรวิวัฒน์ (2540) กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนการสอนไว้ว่า แก่นแท้ของการเรียนการสอน คือการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้เกิดขึ้น

ทุกหนทุกแห่งทุกเวลา ต่อเนื่องยาวนาน ตลอดชีวิต ศรัทธาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีจากการสัมผัสและสัมผัส และสาระสมคูลเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ คือความรู้ ความคิด ความสามารถ และความดีงาม เป็นการเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา และด้านการฝึกฝนกาย วาจา ใจ

แนวคิดการประเมินโครงการ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า การประเมินโครงการย่อมนำไปสู่การปรับปรุงโครงการในทุกด้าน การประเมินโครงการเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของการวางแผนและการบริหารโครงการ ผลของการประเมินโครงการจะทำให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของโครงการ เพื่อจะได้ดำเนินการส่งเสริมจุดเด่น และแก้ปัญหาจุดด้อยของโครงการได้อย่างทันทั่วถึง ผู้บริหารโครงการเมื่อดำเนินโครงการไปแล้วย่อมต้องการทราบว่าโครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด คຸ້ມกับทุนหรือแรงงานที่ลงทุนไปหรือไม่ คำตอบของคำถามเหล่านี้จะได้จากการประเมินโครงการ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2542)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยใช้รูปแบบการประเมินซิป (CIPP Model) ของ Daniel L. Stufflebeam, 1971 เป็นการประเมินโครงการหลังการดำเนินงานเป็นการประเมินผลโครงการเพื่อรวมสรุป (Summative Evaluation) ว่าเมื่อได้ดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นการติดตามตรวจสอบผลกระทบหรือผลข้างเคียงทั้งในทางบวกและทางลบของโครงการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังนำกรอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลการอบรมของ เคิร์กแพททริก (Kirkpatrick, 1993) มาประกอบเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลลัพธ์ (Product) ซึ่งมี 4 ระดับคือ

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)
4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ (Result)

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว (William Pfeiffer, 1991)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์การภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจนถึงการวิเคราะห์ และจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์การกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment ?)
3. องค์การจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (How do you get there ?)

การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการทำนายสภาพการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและพยายามกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ทำนายไว้ ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นผลของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในการวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำเสนอค่านิยมและทฤษฎีทางกลยุทธ์มาเป็นกรอบแนวคิด ส่วนรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2

คำว่า “กลยุทธ์” มีผู้ให้คำนิยามและเสนอทฤษฎีไว้หลายคนและให้คำศัพท์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามว่า “กลยุทธ์” หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

ไรท์และคณะ (Wright and others, 1992) ให้นิยาม “กลยุทธ์” หมายถึงแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและประสงค์ขององค์การ ส่วนชงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้ให้นิยาม “กลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายต่าง ๆ และวัตถุประสงค์ พื้นฐานทั้งหลายขององค์การรวมทั้งแผนงานหลักต่าง ๆ ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมาเพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดวางกลยุทธ์
 - 1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.2 วิเคราะห์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ภายใน
 - 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคล
 - 1.4 ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม
2. การวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์
 - 2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
 - 2.2 กำหนดแผนงานหลักนโยบายและกลยุทธ์ย่อย
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การประเมินกลยุทธ์

นอกจากนี้ คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้เสนอขั้นตอนวางแผนกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบปฏิบัติงาน (System Design)

ส่วนทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) เสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ 7 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดภารกิจหลัก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การวิเคราะห์สภาพองค์การภายใน
4. การตัดสินใจกลยุทธ์
5. การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์
6. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
7. การควบคุม/ประเมินผล/ทบทวนกลยุทธ์

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์ประกอบการ (Corporate Analysis)
3. การแสวงหาทางเลือกและกลยุทธ์ต่าง ๆ (Strategic Alternatives)
4. การประเมินและกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

กระบวนการกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

3. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Control)

การจัดการกลยุทธ์ (Strategy management) เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวินิจฉัยสภาพที่เป็นอยู่ของกิจการและสภาพกิจการที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้กิจการเคลื่อนตัวจากที่ตั้งปัจจุบันให้ก้าวไปสู่ที่ซึ่งต้องการจะไปในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) มีสภาพเป็นเหมือนสะพานเชื่อมต่อการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้สัมพันธ์ถึงกันโดยตรง เพื่อสำหรับการจัดการกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยการจัดการกลยุทธ์ ได้แก่การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงมักจะทำไปพร้อม ๆ กัน ภายใต้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) (Weighrich, 1982) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาและตัดสินใจหาทางเลือกกลยุทธ์ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมองค์กร มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส อุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งการจัดกลุ่มสนทนาเป็นวิธีวิจัยแบบหนึ่งในแนววิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เป็นทัศนคติหรือความคิดเห็นที่มีลักษณะเลื่อนไหลของกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดเด่นที่สำคัญของกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ก็คือ พลวัตรของกลุ่ม (Group Dynamic) โดยผู้เข้าร่วมสนทนา

มีส่วนกระตุ้นซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความเห็นของผู้สนทนาแต่ละคน เลื่อนไหลออกมา เป็นข้อมูลที่มีความกว้างและลึกซึ้ง (Stewart and shamdasani, 1991)

โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยมุ่งไปที่นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นเฉพาะการปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู โดยเฉพาะสถาบันราชภัฏ แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือระหว่างสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จากโครงการดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ประเมินผลของโครงการเพื่อศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของโครงการ ในการพิจารณาปรับปรุงหรือขยายโครงการต่อไป และสุดท้ายเพื่อเป็นนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวการปฏิรูปการฝึกหัดครูในอนาคต จึงศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ด้วยกระบวนการวางแผน กลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์ เป็นการระบุแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน การดำเนินงานว่า สถาบันควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)

กลวิธี หมายถึง องค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่จะทำให้กลยุทธ์เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์อาจจะมีหลายกลวิธีที่จะสนับสนุนให้กลยุทธ์มีความชัดเจนขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) หมายถึง เทคนิคการประเมินสถานการณ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในสถาบันราชภัฏ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน เพื่อการวิเคราะห์ว่าสถาบันกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด

และภายในสถานการณ์เช่นนั้นสถาบันจะจัดการในเชิงกลยุทธ์ และการประเมิน วิเคราะห์เมตริกซ์เพื่อเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ต่อไป

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน หลักสูตร ตัวผู้สอน นักศึกษา สิ่งที่เป็น ปัจจัยพื้นฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการในสถาบันราชภัฏ ด้วยกลยุทธ์และกลวิธีที่ หลากหลายอันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนด้วยกลยุทธ์และกลวิธีที่จะนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนนักศึกษาสาขาครู ในสถาบันราชภัฏ

การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่จะบ่งชี้ถึงคุณค่าหรือประสิทธิภาพ ของโครงการอันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2542) เป็นการประเมินผลโครงการหลังจากดำเนินงานเพื่อรวมสรุป (Summative Evaluation) ว่า เมื่อได้ดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นการติดตาม ตรวจสอบ ผลกระทบหรือผล ข้างเคียงทั้งในทางบวกและทางลบของโครงการ

โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ หมายถึง โครงการ ร่วมมือระหว่างสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ เพื่อสนองนโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียน การสอนของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ โดยมุ่งเน้นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง และเรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดการเรียนการสอนแก่ นักศึกษา สถาบันราชภัฏและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูให้มีคุณภาพ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์
ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู
2. แนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. การพัฒนาการเรียนการสอน
4. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
5. การประเมินโครงการ
6. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู

นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู เป็นนโยบายระดับชาติที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการ และได้บรรจุสาระในหลักการไว้ นับตั้งแต่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) และแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครูตลอดจนนโยบายและแนวดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 - 2544) ดังนี้ รายละเอียดต่อไปนี้

ก. นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู ระดับชาติจากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535

แผนการศึกษาแห่งชาติเป็นแม่บทในการจัดการศึกษาของประเทศ ได้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู โดยมุ่งให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพื่อฟื้นฟู

ความเชื่อมั่นของประชาชนและสร้างจิตสำนึกของความเป็นครู พัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งทางด้านวิชาชีพครูและวิชาการให้ได้มาตรฐาน โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต และการใช้ ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทาง ดังนี้ (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2535)

1. สรรหากคนเก่ง คนดี เข้าเรียนวิชาชีพครู
2. พัฒนาคณาจารย์ครุศาสตร์
3. พัฒนามาตรฐานการศึกษาครุศาสตร์ในระดับมหบัณฑิต และคุณวุฒิปบัณฑิต
4. ปฏิรูปการเรียนการสอนในการผลิตครู
5. พัฒนาครูประจำการ
6. พัฒนาการและการจัดการ
7. จัดตั้งราชวิทยาลัยครุศาสตร์
8. จัดให้มีการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539)

มีเป้าหมายให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู รวมทั้งการพัฒนาครูประจำการและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อให้ครูมีคุณภาพสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว กำหนดให้มีหน่วยงานกลางที่จะประสานงานให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู รวมทั้งมีการดำเนินงานและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาครูในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ความสามารถในการสอน การวิเคราะห์วิจัย การพัฒนาวิธีการเลือกสรรคนเข้ามาเรียนครูและเป็นครู ฯลฯ

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

นโยบายการพัฒนาการศึกษาและแผนงานหลักเพื่อพัฒนาการศึกษามีนโยบายการพัฒนาการศึกษา 5 ด้าน ดังนี้

1. เร่งขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนทั้งหมด
2. ปฏิรูประบบการเรียนการสอน

3. ปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครู
4. เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและสูง
5. ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการการศึกษา

ส่วนแผนงานหลักเพื่อการพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย

1. การยกระดับการศึกษาพื้นฐานของปวงชน
2. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. การพัฒนาการผลิตครูและการฝึกอบรมและพัฒนาครูประจำการ
4. การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้าน
สังคมศาสตร์
5. การวิจัยและพัฒนา
6. การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ
7. การพัฒนาระบบอุดมศึกษา
8. การระดมสรรพกำลังเพื่อจัดการศึกษา
9. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อจัดการศึกษา

ตามแผนงานหลักเพื่อการพัฒนาการศึกษาในข้อที่ 2 และข้อที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาการผลิตครูและการฝึกอบรม และพัฒนาครูประจำการ ประกอบด้วย แนวทาง มาตรการ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

1. การปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดย
 - 1.1 ผู้สอนปรับวิธีการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล มุ่งให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ รู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์แสวงหาความรู้และรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะตามระบอบประชาธิปไตย
 - 1.2 ผู้สอนจัดวิธีการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายในรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของท้องถิ่น

1.3 เชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชา กับสภาพปัญหาและประสบการณ์
ในชีวิตจริง

1.4 สถาบันการศึกษาเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม เพื่อส่งผล
ต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความพร้อมทั้งทางร่างกาย
และจิตใจ สำหรับในระดับอุดมศึกษาควรนำกิจกรรมนิตินักศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของ
กระบวนการเรียนรู้ พัฒนาห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าวิจัย พัฒนาระบบหอพักและ
สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้

2. ปรับระบบการผลิตครู โดย

2.1 สถาบันฝึกหัดครูสรรหาคณะก่งคนดีเข้าเรียนวิชาชีพครู

2.2 สถาบันฝึกหัดครูเร่งพัฒนาคณาจารย์ เพื่อถ่ายทอดและเป็นแบบอย่าง
แก่บัณฑิตครู

2.3 สถาบันฝึกหัดครูปฏิรูปการเรียนการสอนในการผลิตครู โดยปรับปรุง
และพัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครู กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
กระบวนการเรียนการสอน สื่อ และวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อให้ได้บัณฑิตครูตามที่
ต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานของการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอน
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2538)**

แผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษา
จำแนกตามประเด็นหลัก คือ

1. การสรรหาคณะก่งคนดีเข้าเรียนวิชาชีพครู
2. การพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์
3. การปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู
4. การพัฒนาคูประจำการ

1. การสรรหาคนเข้าเรียนวิชาชีพครู

เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานมีดังนี้คือ กลุ่มบุคคลที่จะสรรหา มาเข้าเรียนวิชาชีพครู จำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่มเป้าหมาย

1.1 กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สรรหา และ คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะมีศักยภาพบุคลิกภาพและความประพฤติ เหมาะสมที่จะเป็นครูที่ดีในอนาคต โดยคัดจากผู้เรียนจบมัธยมศึกษาตอนปลายอย่าง กว้างขวางและพิถีพิถันเพื่อเข้าศึกษาระดับปริญญาตรี

1.2 กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษายาชีวศึกษา มุ่งสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชื่อมั่นในวิชาเฉพาะอันหลากหลายของการอาชีวศึกษา และเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการเป็นครูสายอาชีวะ มีความประพฤติและบุคลิกภาพ เรียบร้อย เหมาะสมแก่การเป็นครูวิชาชีพ อีกทั้งมีประสบการณ์ความรู้ความชำนาญที่ได้ พัฒนาแล้วในระดับดีมาก จัดให้มาเรียนเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพครูทั้งในสถาบันสังกัด กระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัย

1.3 กลุ่มผู้สำเร็จปริญญาตรีสาขาอื่นที่มีใช้สาขาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ คัดสรรบัณฑิตจบปริญญาตรีหรือสูงกว่าเข้ามาเป็นครู โดยผ่านการอบรม วิชาการศึกษาเป็นเวลา 1 ปี หลังบรรจุเข้าประจำการ โดยจัดระบบการเรียนบางวิชาให้ อย่างน้อย 18 หน่วยกิต สำหรับจำนวนให้เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างสถาบันผู้ผลิต บัณฑิตวิชาชีพครูกับหน่วยงานผู้ใช้ครู

1.4 กลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะทางหรือผู้สำเร็จในอาชีพ ระดมและสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษทุกๆด้านที่สอดคล้องกับความ ประสงค์และความต้องการทางการศึกษามาเป็นครู ให้ความรู้ฝึกอบรม โดยให้สิทธิ ประโยชน์ตอบแทน และให้การยกย่องสมควรแก่ความรู้และประสบการณ์นั้น ๆ

2. การพัฒนาอาจารย์ทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

2.1 สร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพครู

2.2 สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และคุณธรรมให้แก่คณาจารย์ทาง
ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

2.3 ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์
ศึกษาศาสตร์

2.4 การสร้างระบบการสนับสนุน การตรวจสอบ และแรงจูงใจใน
การปฏิบัติหน้าที่

2.5 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เป็น
อุปสรรคต่อการพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

2.6 ตั้งกองทุนพัฒนาคณาจารย์ทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

3. การปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

3.1 ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูให้มีความหลากหลาย ที่มี
ลักษณะขั้นพื้นฐาน (Basic requirement) ร่วมกันเพื่อให้ได้บัณฑิตครูที่เป็นคนดี ครูดี มี
ปัญญา มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทัศนคติต่อวิชาชีพครู
รักการเป็นครู และมีความเป็นกัลยาณมิตร ทั้งนี้จะต้องปรับปรุง และพัฒนาทั้งในด้าน
เนื้อหาสาระ เทคนิคการวิธี และการปฏิบัติควบคู่กันไป

3.2 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ให้
เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้งานครู จากครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในโรงเรียนและชุมชน
ตลอดจนการเรียนรู้สภาพและวิถีชีวิตของคนในชุมชนและท้องถิ่นที่เป็นตั้งของโรงเรียน
ที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

3.3 ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อมุ่งเน้นให้นิสิต
นักศึกษามีคุณลักษณะที่มองกว้าง คิดไกล และใฝ่รู้ ตลอดจนเป็นคนดี มีคุณธรรม
จริยธรรม มีความเป็นกัลยาณมิตร รักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่
ศิษย์และสังคม

3.4 ให้มีการจัดหา พัฒนา และผลิตสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ
และมีการนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอนให้มากขึ้น

3.5 ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการวัดและประเมินผล โดยให้สามารถวัดได้ทั้งความรู้ ทักษะ กระบวนการ เจตคติ และศรัทธาต่อวิชาชีพ รวมทั้งด้านวัฒนธรรม และคุณธรรม

3.6 ปรับปรุงและส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานของการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 สร้างและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการฝึกหัดครูขึ้น โดยเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้สามารถได้ฝึกฝนและพัฒนานิสิตนักศึกษาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

4. การพัฒนาครูประจำการ

4.1 ให้มีองค์การกำกับนโยบาย มีระบบหลัก ระบบย่อย และรูปแบบการพัฒนาครูประจำการ และบุคลากรทางการศึกษา

4.2 ให้มีศูนย์ที่มีศักยภาพทำหน้าที่พัฒนาครูประจำการ และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งมีความพร้อมในการเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า และให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาการเรียนการสอน

4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา ในทุกสังกัดได้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในอาชีพครู

4.4 ให้มีระบบเสริมสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการประกอบอาชีพครู

4.5 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินการพัฒนาครูประจำการ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 ให้มีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการและบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.7 ให้มีการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษา

ข. นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู ระดับสถาบันราชภัฏ

คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ได้กำหนดนโยบายและแนวดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 - 2544) โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู ในสถาบันราชภัฏที่สอดคล้องกับแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครูพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ครอบคลุมถึงการสรรหาบุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู การพัฒนาอาจารย์ การปฏิรูปหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาครูประจำการ และการบริหารจัดการฝึกหัดครู
2. เร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบการสรรหาบุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพ มีความประพฤติที่เหมาะสม มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู
3. เร่งรัดให้มีการพัฒนาคณาจารย์ผู้สอนทางครุศาสตร์ ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างในการเป็นครูชั้นครู (Master teacher)
4. เร่งรัดปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยปรับปรุงหลักสูตร ให้มีความทันสมัยและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่
5. เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาครูประจำการ โดยใช้ นวัตกรรม เทคโนโลยี เครือข่ายความร่วมมือ และการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูมีสมรรถภาพในวิชาชีพ และสามารถนำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการปฏิรูปการฝึกหัดครู ในสถาบันราชภัฏ ให้มีเอกภาพ เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
7. เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการตรวจสอบคุณภาพบัณฑิตครู เพื่อให้ได้มาตรฐานวิชาชีพครู

นโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครูระดับสถาบันราชภัฏ เป็นนโยบายที่กำหนด โดยคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ เป็นนโยบายเชิงรุก ซึ่งประกาศก่อนที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ จากนโยบายมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนว การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และซึ่งมีสาระสำคัญที่ จะกล่าวต่อไป

2. แนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวการจัดการศึกษา ของชาติไว้ในหมวดที่ 4 ตั้งแต่มาตรา 22 ถึง 29 ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (สำนักงาน คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

1. การจัดการศึกษาต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประสบการณ์การเรียนรู้ยึดหลักดังนี้

1.1 ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นจึงต้อง จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศรวมทั้งแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้หลากหลาย เพื่อเอื้อต่อ ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติที่สอดคล้องกับ ความถนัดและความสนใจ เหมาะสมกับวัย และศักยภาพของผู้เรียน เพื่อให้การเรียนรู้ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ และเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันก่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคมและ ประเทศชาติ โดยการประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา กับผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน และทุกส่วนของสังคม

1.2 ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การเรียนการสอนมุ่งเน้นประโยชน์ของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น มีนิสัยรักการเรียนรู้ และเกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. มุ่งปลูกฝังและสร้างลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียน โดยเน้นความรู้ คุณธรรม ค่านิยมที่ดีและบูรณาการความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างสมดุล รวมทั้งการฝึกทักษะ และกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลป วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการรู้จักประยุกต์ ใช้ภูมิปัญญา ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา ความรู้และทักษะในการ ประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

3. กระบวนการเรียนรู้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนด แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.2 ให้มีการฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

3.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา

3.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อ การเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

3.6 ผู้เรียนและผู้สอนเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และ แหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

3.7 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับ บิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

4. การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ของรัฐ และสถานศึกษาต่าง ๆ คือ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

สถาบันแห่งชาติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (2542) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ ได้สรุปสาระเกี่ยวกับการเรียนรู้ 10 ประเด็น พร้อมทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือ การเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เน้น ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การเรียนรู้โดยการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการการสร้างประสบการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้มีความหมาย ต่อตนเองจากปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยใช้กระบวนการคิดและแสวงหาความรู้ควบคู่ ไปด้วยกับการปฏิบัติจริง ให้ผู้เรียนค้นพบข้อความรู้และประสบการณ์ด้วยตนเอง ครูเป็น ผู้อำนวยความสะดวกจัดโอกาส จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งวิทยาการ ให้เอื้อต่อการ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

ขอบเขตเนื้อหาของการเรียนรู้โดยการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คือ การฝึก ทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning : PL) กระบวนการทางปัญญา 10 ขั้น ของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสี คือ ฝึกสังเกต ฝึกบันทึก ฝึกการนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่ม ฝึกการฟัง ฝึกปุจฉา-วิสัชนา ฝึกตั้งสมมติฐานและตั้งคำถาม ฝึกการค้นหาคำตอบ การวิจัย เชื่อมโยงบูรณาการ ฝึกการเขียนเรียงเรียงทางวิชาการ

ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้เรื่องของตนเอง ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

การเรียนรู้เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างร่างกายและจิตใจของตนเอง การรับรู้และตระหนักในตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ค้ำจุน ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีความเพียรพยายามในการทำมาค้าขาย ไม่ย่อท้อ การเสริมสร้างลักษณะนิสัย และสุนทรียภาพความดีงามในตนเอง การเรียนรู้เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม การตระหนักถึงคุณค่าและพัฒนาคุณภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ การเรียนรู้ตนเองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และเรื่องศิลปวัฒนธรรม

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ (Learning by doing) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การฝึกทักษะกระบวนการคิด

ประเด็นที่ 3 การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ

3.1 การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาทักษะการดำรงชีวิต

การเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตที่สำคัญและจำเป็นดังต่อไปนี้ การรู้จักคิดวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical thinking) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) มีความตระหนักรู้ในตน (Self awareness) มีความเห็นใจผู้อื่น (Empathy) มีความภูมิใจในตนเอง (Self esteem) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) รู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพและการสื่อสาร (Inter personal communication) รู้จักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision making and problem solving) รู้จักจัดการกับอารมณ์และความเครียด (Coping with emotion and stress)

ขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วยทักษะชีวิตที่สำคัญและจำเป็นข้างต้น รวมทั้งการเรียนรู้เรื่องเพศศึกษา การเลือกบริโภคสื่อ ยาเสพติดศึกษา ทักษะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม การเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างเพศ การแก้ไขความขัดแย้งและความรุนแรงในครอบครัว และสังคม

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การบูรณาการ (Integration) การฝึกปฏิบัติจริง การสาธิต (Demonstration) การฝึกฝน สมาธิ และการปฏิบัติตามหลักศาสนา

3.2 การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ

การเรียนรู้เพื่อค้นพบและใช้ศักยภาพของตน เพื่อเตรียมตัวประกอบอาชีพ ให้เหมาะสมกับตนเอง รู้จักวิธีเลือกประกอบอาชีพที่สุจริตเหมาะสม สามารถพึ่งตนเอง และเลี้ยงตนเองได้อย่างพอเพียงแก่อัตภาพ

ขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วยทักษะเกี่ยวกับการสร้างนิสัยรักการทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร มีคุณธรรม 4 ประการคือ ความอดทน ความซื่อสัตย์ รู้จักเสียสละ และความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหา รวมทั้งมีทักษะในการจัดการ

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมการฝึกปฏิบัติจริง การสาธิต การทดลอง (Experimentation)

ประเด็นที่ 4 การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนากระบวนการคิด การแก้ปัญหา โดยเน้น ประสบการณ์และการฝึกปฏิบัติ

การใช้ทักษะการคิดเพื่อค้นหาคำตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ และการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถเผชิญและผจญกับปัญหาและจัดการกับภาวะต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

ขอบเขตเนื้อหาของการเรียนรู้ที่พัฒนากระบวนการคิด การแก้ปัญหาจาก ประสบการณ์และการฝึกปฏิบัติ โดยการสังเกต การเปรียบเทียบ ตั้งคำถาม แปลความหมาย ดีความ ขยายความ อ้างอิง คาดคะเน การสรุป ความคิดสร้างสรรค์ และ กระบวนการคิดวิเคราะห์

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การใช้กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม (Group process) กระบวนการทางปัญญาของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสี

ประเด็นที่ 5 การเรียนรู้โดยผสมผสานความรู้ คุณธรรม ค่านิยม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์

การเรียนรู้ที่มุ่งให้มีความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ควบคู่กับการพัฒนาตนเองทางด้าน จิตใจ บุคลิกภาพ และลักษณะนิสัย

ขอบเขตเนื้อหา คือ ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ ภาษาศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ตลอดจนการเรียนรู้เกี่ยวกับมารยาท วิธีปฏิบัติตนทางกาย วาจา ใจ ความมีสติสัมปชัญญะ การมีคุณธรรมสำคัญ ความรักในเพื่อน มนุษย์ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาจิตใจ บุคลิกภาพและลักษณะนิสัย

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การบูรณาการ การฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ประเด็นที่ 6 การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาประชาธิปไตย

การเรียนรู้ในเรื่องสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคและการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน การเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น โดยคำนึงถึงความคิดเห็นและผลประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นหลัก

ขอบเขตเนื้อหา คือ ความรู้ความเข้าใจ ความศรัทธาในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรักและหวงแหนสิทธิเสรีภาพ ของตน การเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น ความเป็นพลเมืองดี การรักษาประโยชน์ ส่วนรวม

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบมีส่วน ร่วม การฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนจากสถานการณ์จำลอง (Simulation)

ประเด็นที่ 7 การเรียนรู้เรื่องภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรม

การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในคุณค่าของความรู้ ต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นและสั่งสมประสบการณ์โดยภูมิปัญญาไทย ตลอดจนมีความรัก ชื่นชม และหวงแหนในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมไทย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตและ สืบสานให้ยั่งยืน ตลอดจนเชื่อมโยงสู่สากล

ขอบเขตเนื้อหา เกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แก่ เกษตรกรรม อุตสาหกรรมและหัตถกรรม แพทย์แผนโบราณ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ธุรกิจชุมชน สวัสดิการ ศิลปกรรม การจัดการองค์การ ภาษาและวรรณกรรม ศาสนาและประเพณี การศึกษา กีฬาและนันทนาการ

กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิปัญญาและปราชญ์ชาวบ้าน การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม กระบวนการคิดวิเคราะห์

ประเด็นที่ 8 การวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัยแบบต่าง ๆ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์และเครื่องมือการวิจัยในสถานศึกษา เช่น ระบบบริหารของสถานศึกษา องค์ความรู้เรื่องการบริหารของผู้บริหารและครูอาจารย์ การสร้าง แรงจูงใจ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการประเมินคุณภาพ

ประเด็นที่ 9 การเรียนรู้โดยความร่วมมือของครอบครัวและชุมชน

ครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษามีบทบาทร่วมกันในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

ขอบเขตเนื้อหา เกี่ยวข้องกับบทบาทของครอบครัว และชุมชนในการร่วมจัดทำหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การประเมินคุณภาพทางการศึกษา

กลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชน เช่น เทคนิคการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ประเด็นที่ 10 การประเมินผลผู้เรียน

กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณภาพ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้เรียนว่าเป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตเนื้อหา เกี่ยวข้องกับวิธีประเมินผล เครื่องมือในการประเมินผล องค์ความรู้ในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลผู้เรียน เช่น การประเมินผลตามสภาพจริง แฟ้มสะสมงาน การสังเกต การสัมภาษณ์ การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน

สาระเกี่ยวกับการเรียนรู้ 10 ประเด็นที่กล่าวมา เป็นรายละเอียดการเรียนรู้แต่ละประเด็น ซึ่งประกอบด้วยความหมายขอบเขตของเนื้อหา ตลอดจนกลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ ในรายละเอียดดังกล่าว จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งมีรูปแบบและตัวดัชนีชี้วัดที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านเนื้อหาตลอดจนผลจากการวิจัยดังมีรายละเอียดดังนี้

3. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ศุมน อมรวิวัฒน์ (2540) ให้ความหมายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนการสอน

1. จากบรรยากาศที่อับเฉา ไปสู่ บรรยากาศที่แจ่มใสมีชีวิตชีวา
2. จากการที่ผู้เรียนเป็นผู้รับ ไปสู่ ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้และได้เรียนรู้ร่วมกัน
3. จากการจำกัดการเรียนเฉพาะในห้องเรียน ไปสู่การขยายวงกว้างสู่แหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น
4. จากกิจกรรมการเรียนที่เฉื่อยชาซ้ำซาก ไปสู่ กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
5. จากการใช้สื่อประกอบคำบรรยาย ไปสู่ มิติใหม่ของการใช้สื่อที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้
6. จากความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ไปสู่ความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน
7. จากการสอบที่มีผลเป็นการติตราสถานะของผู้เรียน ไปสู่การสอบเพื่อเราให้เกิดการเรียนรู้และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนการสอนดังกล่าวได้เสนอรูปแบบของการเรียนการสอน 4 ประเด็น คือ

1. การสอนให้คิด เช่น การสอนคิดตามแนวโยนิโสมนติการ
2. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดการสอนต่างๆ
3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม
4. กระบวนการพัฒนาคุณธรรมและวัฒนธรรม

กุสตาฟสัน (Gustafson, 1997) ได้นิยามการพัฒนาการเรียนการสอนว่า เป็นกระบวนการออกแบบอย่างมีระบบ มีลำดับ มีการจัดการดำเนินการตามขั้นตอน และการประเมินผล เพื่อจะทำให้การเรียนการสอนดีขึ้น และประสิทธิภาพการสอนจะมีมากขึ้น และได้สรุปกิจกรรมที่สำคัญไว้ 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา และการนำไปใช้ ซึ่งทั้ง 4 ขั้นตอนจะพัฒนาเป็นระบบซึ่งมีการประเมินและการปรับปรุง

นอกจากนี้ กุสตาฟสัน ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาการเรียนการสอนรูปแบบหนึ่งคือ การพัฒนาการเรียนของกระบวนการให้บริการสำหรับระบบการพัฒนาการเรียน (The Interservice Procedures for Instructional System Development Model) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยกองทัพบกสหรัฐอเมริกา และศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐฟลอริดา (Florida State University) มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ (Analyze) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการสอน การฝึกอบรม การวิเคราะห์เนื้อหาวิชาและสถานการณ์ในการสอน
2. การออกแบบ (Design) ประกอบด้วย การตั้งจุดมุ่งหมาย การพัฒนาแบบทดสอบ การกำหนดพฤติกรรม
3. การพัฒนา (Develop) เป็นขั้นที่ระบุสถานการณ์การเรียนและกิจกรรมการเรียน กำหนดยุทธศาสตร์การสอน ทบทวนการเลือกวัสดุ พัฒนาการสอนและตรวจสอบ
4. การนำไปใช้ (Implement) เป็นการนำระบบการสอนไปใช้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
5. การควบคุม (Control) เป็นขั้นการประเมินทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการปรับปรุงระบบและนำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่

เคมปี, มอร์ริสันและรอส (Kemp, Morrison and Ross, 1994 อ้างจาก Gustafson ใน Survey of Instructional Development Models, 1997) เสนอรูปแบบการพัฒนาการสอนประกอบด้วย 9 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดปัญหาการเรียนการสอน (Instructional problems)
2. ศึกษาลักษณะผู้เรียน (Learner characteristics)
3. กำหนดหัวเรื่องและวิเคราะห์ภารกิจ (Subject content and task analysis)
4. วัตถุประสงค์การเรียนการสอน (Instructional objectives)
5. การลำดับเนื้อหา (Sequence content)
6. การออกแบบกลยุทธ์ในการเรียนการสอน (Instructional strategies)
7. การวางแผนในการเรียนการสอน (Instructional delivery)
8. เครื่องมือในการวัดผล (Evaluation instruments)
9. แหล่งทรัพยากรการเรียนการสอน (Instructional resources)

การพัฒนาการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยทางการเรียนการสอน มีส่วนในการพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์ที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่ง วราภรณ์ บวรศิริ (2541) ได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับงานวิจัยด้านแนวโน้มการพัฒนาการเรียนการสอนของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การสอนให้คิด
4. การทำวิจัยแบบศึกษาต่อเนื่องโดยใช้ระยะเวลานาน (Longitudinal) เพื่อให้ได้ข้อควรรู้ที่ชัดเจน
5. การทำวิจัยในชั้นเรียน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน
6. ทำวิจัยพื้นฐาน (Basic reseach) ให้มากขึ้น

7. ควรเป็นงานวิจัยที่เน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D) และเป็นวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)

8. งานวิจัยที่เป็นเชิงพัฒนา เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนวีดิทัศน์ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction video) และการโต้ตอบได้ทางคอมพิวเตอร์ (Interactive) เป็นต้น

9. การบูรณาการทางการวิจัยเชิงคุณภาพที่นำเอาระบบคุณค่า ของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับปนเข้าไปสู่กระบวนการเรียนการสอน

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2542) ได้เสนอแนะการบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สรุปได้ดังนี้

1. การส่งเสริมกระบวนการสอนเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Approach) เป็นการส่งเสริมให้การเรียนการสอนเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เน้นไปที่การทำด้วยตัวเองของผู้เรียน และเน้นให้มีการผลิตและการสร้างผลงาน รวมทั้งการสร้างความคิดและสิ่งของใหม่ ๆ การดำเนินการสอนอย่างสร้างสรรค์ เราต้องเปลี่ยนการสอนให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) ให้มากขึ้น และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Study Learning) และให้ผู้เรียนรู้จักสร้างและพัฒนาความรู้ขึ้นด้วยคือ

(Research Based Learning) ครูจะต้องทำหน้าที่เป็นการให้บริการ ชี้แนะ ชี้นำในประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งแหล่งความรู้มากกว่าคนจัดการความรู้เสียเอง และที่สำคัญคือต้องให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ วิพากษ์ ความรู้ต่าง ๆ อย่างเข้มข้น จริงจัง เต็มที่ (Critical Based Learning)

2. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สถาบันและตัวอาจารย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในตัวสถาบันอยู่ในฐานะแหล่งความรู้และวิชาการที่ลึกและกว้างขวางกว่าแหล่งความรู้อื่น จำเป็นจะต้องเผยแพร่ความรู้ให้แก่กลุ่มคนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมากขึ้น สำหรับตัวคณาจารย์จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เกี่ยวกับผู้เรียนใหม่ ผู้เรียนระดับอุดมศึกษาจะประกอบด้วยกลุ่มผู้จบมัธยมศึกษา ผู้จบปริญญาตรี กลุ่มกำลังทำงานและกลุ่มผู้เกษียณอายุราชการแล้ว ผู้เรียนจะต้องมีวิธีการเรียนที่เป็นลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

3. การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

การเรียนการสอนต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถ และความร่วมมือเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน การสอนควรจะต้องยืดหยุ่นไปพร้อมกัน โดยเน้นผู้เรียนด้วยตนเองให้มากขึ้น

4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจัง

การให้ผู้เรียนมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาทางทักษะและความรู้และจะต้องส่งเสริมกันอย่างกว้างขวางจริงจัง ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีก็คือการฝึกฝนให้ผู้เรียนมีความสามารถและมีความคิดในเชิงคัดสรร (Selection Judgement) ที่ดีพอ

5. การสร้างระบบเครือข่ายให้มากขึ้น

การมีความร่วมมือ (Partnership) และมีเครือข่ายซึ่งกันและกัน (Network) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

สแคเรอร์ และอีวอร์ด (Shcarer and Robert Eward, 1993) เสนอแนวคิดจากการค้นพบในงานวิจัย โดยมีข้อเสนอว่า ลักษณะการเรียนการสอนจะต้องเปลี่ยนเป็นแนวใหม่ จะสอนให้สามารถค้นคว้าด้วยตนเอง มากกว่าจะป้อนวิชาการ ผู้สอนต้องสามารถชี้แหล่งการค้นคว้า และบอกวิธีการค้นคว้าหาความรู้จากแง่มุมและวิธีการต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด การใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการเข้าร่วมฟัง การสัมมนา และการวิจัย

การเรียนการสอนปัจจุบัน ควรสอนให้มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วิพากษ์ สร้างสรรค์ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองบนพื้นฐานของวิชาการ และความมีเหตุผล ครอบคลุมและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ การเรียนการสอนจะต้องมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้รับความรู้ใหม่ ก้าวทันโลกปัจจุบัน ก้าวทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความรู้และฉลาดที่จะเลือกรับข้อมูลที่ต้องการและเป็นจริง ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ของตนเองต่อไป

ส่วนแนวการสอนใหม่ พลศึกษา โปธิศรีทอง (2542) ได้สรุปผลการประชุม เรื่อง “Teaching Effectiveness and Teacher Development in the new Century” เมื่อวันที่ 22-24 กุมภาพันธ์ 2542 The Hong Kong Institute of Education ที่เกาะฮ่องกง เกี่ยวกับแนวทางใหม่ของการสอนในศตวรรษใหม่ดังนี้

1. การสอนจะเป็นส่วนกลับกัน (Reciprocal Teaching) นั่นคือ ครูผู้สอนจะเปลี่ยนไปเรียนรู้จากผู้เรียน เสมือนว่าผู้เรียนจะเป็นผู้สอนให้กับครู หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าครูผู้สอนจะเรียนรู้จากผู้เรียนมากขึ้น

2. การสอนจะเป็นการแนะนำ (Coaching) นั่นคือ ครูผู้สอนจะทำตัวเป็น โค้ชที่จะไปอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง ครูจะแนะนำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีความสุขด้วยตัวผู้เรียนเอง

3. การสอนจะเป็นการฝึกหัดการใช้ปัญญาชั้นสูง (Cognitive Apprenticeship) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกหัดทางปัญญาด้วยการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้เรียนสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นเพียงผู้สนับสนุนกระตุ้นและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน (Facilitators) เท่านั้น

4. การสอนจะเป็นตัวแบบ (Modelling) โดยทั้งตัว ครูเอง สังคม ชุมชน รวมถึงองค์การสถาบันและสถานการณ์หรือกรณี จะเป็นตัวแบบ (Modelling) ให้ผู้เรียนได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำไปสร้างเป็นองค์ความรู้ของผู้เรียนเอง

5. การสอนจะเป็นการเน้นปัญหาเป็นหลัก (Problem-based Learning (PBL)) เน้นที่ปัญหาเป็นหลักในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้สอนจะเป็น Facilitators ที่จัดสถานการณ์หรือกรณีให้ผู้เรียนได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างกระบวนการเรียนรู้จากสถานการณ์หรือกรณีที่เป็นปัญหาซึ่งผู้เรียนสนใจ

6. การสอนจะเป็นการเน้นกระบวนการเป็นหลัก (Process – oriented instruction) หรือ Construction ความรู้นั้นเอง นั่นคือการสอนจะไปเน้นที่กระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระความรู้โดยการเรียนรู้จะเปลี่ยนจาก Instruction ไปเป็น Construction ความรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ได้กำหนดตัวชี้วัด
คุณภาพการเรียนการสอนไว้ 5 ตัว (พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง, 2542) ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้
2. พฤติกรรมการสอนของอาจารย์
3. วัสดุการเรียนรู้
4. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี
5. การมีส่วนร่วมและใช้ระบบเปิดในการบริหารจัดการ

1. วิธีการเรียนรู้

- 1.1 จัดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
- 1.2 มีวิธีการให้ผู้เรียนตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของสิ่งที่เรียน
- 1.3 ให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์การเรียนรู้โดยตรงในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.4 มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกรูปแบบที่เหมาะสมตามความต้องการของตน
- 1.5 วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนควรเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกชั้นเรียน
- 1.6 ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้วนำมาประมวลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Constructivism)

2. พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามวิธีการเรียนรู้ของนักศึกษาโดย

- 2.1 เปลี่ยนบทบาทของอาจารย์จากการเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ โดยใช้ตนเองเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนมาเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน และจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน

2.2 อาจารย์จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความพร้อม ทั้งด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเครื่องกำกับ รวมทั้งปรับตนเองให้เป็นตัวแบบที่ดีแก่นักศึกษา

3. **วัสดุการเรียนรู้** จะต้องพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยโดย

3.1 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาใช้โดยเป็นสื่อ และเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

3.2 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเติมเต็มในส่วนที่สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่อาจตอบสนองได้

3.3 พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีทางการศึกษา รวมทั้งนวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 จัดให้มีศูนย์นวัตกรรมทางการศึกษา และพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการเรียนรู้

4. **บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี** จะต้องสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขึ้นในสถาบันผลิตครู เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาและอาจารย์รู้สึกมีอิสระและเป็นสุขในการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเอง โดย

4.1 สร้างขวัญกำลังใจและจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของอาจารย์

4.2 สร้างกระแสให้อาจารย์เกิดความรู้สึกร่วมกันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของตนให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน

4.3 สถาบันผลิตครู ต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อมและริเริ่มให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ เช่น การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง การใช้กระบวนการกลุ่มเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตงานวิชาการ การส่งเสริมในการวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติอาจารย์ผู้มีผลงานดีเด่น

4.4 การสร้างกระแสให้นักศึกษาคูตระหนักว่าวิธีการเรียนรู้ของตนเองต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากกลุ่ม และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลักสำคัญ

5. การมีส่วนร่วมและใช้ระบบเปิดในการบริหารจัดการ จะต้องปรับโครงสร้างการบริหารจัดการในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้เกิดความคล่องตัว และเอื้อต่อการบริหารหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน โดย

5.1 จัดปัจจัยที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอนให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

5.2 เปิดโอกาสให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันเข้ามาตรวจสอบคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

5.3 ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้น ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

5.4 ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษาคูให้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยกระบวนการศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ อยู่เสมอ

5.5 สร้างและพัฒนาผู้บริหารในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ทุกระดับให้มีความเป็นนักบริหารควบคู่ไปกับความเป็นนักวิชาการ ตลอดจนปลูกฝังเจตคติและวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำที่ดีจนสามารถระดมพลังและทรัพยากรทุกประเภทมาดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครูให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

1. โครงการทำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มาใช้จัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ (Cyber Teacher Education – CTEN) เช่น

1.1 การพัฒนาบางรายวิชาให้อยู่ในรูปชุดการเรียนรู้สื่อผสม (Multimedia) ที่ผสมผสานเนื้อหาสาระเข้ากับภาพกราฟิก วิดิทัศน์ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถเรียนรู้

และประเมินผลการเรียนรู้ของคุณได้ด้วยตนเองตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ การเรียนรู้ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา สถานที่เรียน และระดับความสำเร็จในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

1.2 การพัฒนาห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งใน และ ต่างประเทศที่ทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูล (Clearing houses) ทางการศึกษา กล่าวคือ การ ติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูลทางการศึกษาของแต่ละหน่วยงานสนใจและรวบรวม สะสมเป็นข้อมูลจำนวนมหาศาล ซึ่งสถาบันราชภัฏสามารถประสานงานเพื่อสร้าง ช่องทางที่เปิดไปสู่แหล่งข้อมูลเหล่านี้ ในลักษณะของห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ห้องสมุดเสมือนจริง (Virtual Library) ที่ผู้เรียนสามารถค้นหาข้อมูลผ่านจอคอมพิวเตอร์

1.3 การนำระบบการประชุมผ่านภาพและเสียง (Video Conferencing) มา ใช้ในการเรียนการสอนบางรายวิชาเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละสถาบันสามารถใช้บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักศึกษากับ นักศึกษา นักศึกษากับอาจารย์ และอาจารย์กับอาจารย์ระหว่างสถาบัน ได้มีโอกาสที่ จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำกิจกรรมทางวิชาการร่วมกันอย่างกว้างขวาง

2. โครงการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชน คือการ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชนโดยรวม เพื่อ ประโยชน์ในการผสมผสานองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง อันเป็นวิถีชีวิตแต่ ละด้านของชุมชน อันจะช่วยให้สถาบันราชภัฏและชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง สอดคล้องต้องกัน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชน จะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ การค้นหาองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการ พัฒนาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชนและการ ผสมผสานระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง

3. โครงการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น

3.1 การสร้างความร่วมมือในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษากับชุมชน ระหว่างสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยเน้นที่ การวิจัยชุมชน ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นส่วนหนึ่งคือ กระบวนการวิจัยชุมชน จะช่วยให้อาจารย์ของสถาบันราชภัฏที่ทำวิจัยเกิดการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้และ

ประสบการณ์จากการวิจัยมาใช้ในชั้นเรียน ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนในสถาบัน ราชภัฏเปลี่ยนแปลงไป

3.2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อค้นพบ และวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยผลักดันให้ การจัดการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

4. โครงการวิจัยชั้นเรียน เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์สถาบันราชภัฏได้พัฒนา นวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้

5. โครงการจัดประชุมสัมมนา เพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานผู้ใช้ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรในท้องถิ่นสาขาอาชีพต่าง ๆ ได้ร่วมให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของครูที่ ต้องการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษามีรูปแบบ ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ คอมพิวเตอร์มาใช้ ก็เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้ แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

4. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีอิทธิพลมาจากปรัชญาของ ทฤษฎีคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) เชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น ภายในตัวของผู้เรียน ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบเห็น และประสบการณ์สิ่งที่มีอยู่เดิม การเรียนรู้ตามแนวคิดของการสร้างความรู้ จะเกิดขึ้นได้ตาม เงื่อนไขต่อไปนี้ (วัฒนาพร ระวังทุกข์ , 2541)

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Active Process) ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคล การสอนโดยวิธีบอกเล่า ซึ่งจัดเป็นกระบวนการเชิงรับ (Passive Process) จะไม่ช่วยให้เกิด การพัฒนาแนวคิดหลักมากนัก แต่การบอกเล่าก็จัดให้เป็นวิธีให้ข้อมูลทางหนึ่งได้

2. ความรู้ต่าง ๆ จะถูกสร้างขึ้นด้วยตัวนักเรียนเอง โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้วจากแหล่งต่างๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งประสบการณ์เดิมมาเป็นเกณฑ์ช่วยการตัดสินใจ

3. ความรู้และความเชื่อของแต่ละคนจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และสิ่งที่นักเรียนได้พบเห็น ซึ่งจะถูกใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแนวคิดใหม่

4. ความเข้าใจจะแตกต่างจากความเชื่อโดยสิ้นเชิง และความเชื่อจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างแนวคิดหรือการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนการสอน สุมณ อมรวิวัฒน์ (2540) กล่าวถึงไว้ว่า แก่นแท้ของการเรียนการสอน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่งตลอดเวลาต่อเนื่องยาวนานตลอดชีวิต สรีรวิทยาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีจากการสัมผัสและสัมพันธ์ และสาระสมมูลเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ คือ ความรู้ ความคิด ความสามารถ และความดีงาม

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การสอนที่มุ่งเน้นกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถ และความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน จนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

แบรนเดสและกินนิส (Donna Brandes and Paul Ginnis อ้างจาก วัฒนาพร ระงับทุกข์, 2541) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ ระบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญด้วยความเชื่อที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองร้อยละ 100 ผู้เรียนจะได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตน

แนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Theory)

ทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Theory) หรือคอนสตรัคติวิสต์ซึ่ม (Constructivism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยการกระทำของตนเอง (Theory of Active Knowing) ซึ่งนักจิตวิทยาชาวสวิส คือ Jean Piaget (1896 - 1980) เป็นผู้ตั้งขึ้นจากการทดลองการเรียนรู้ของเด็กตั้งแต่แรกเกิดจนวัยรุ่น

ตามทฤษฎีดังกล่าวมีแนวคิดหลักว่า บุคคลเรียนรู้โดยการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เดิม โครงสร้างปัญญาที่มีอยู่ และแรงจูงใจภายในเป็นพื้นฐาน (Noddings, 1990)

ไครวอร์ และเบลล์ (Driver and Bell, 1986) ได้กล่าวถึงจุดเน้นของการเรียนรู้ในทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ดังนี้

1. ผลการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้เดิมของผู้เรียน

2. การเรียนรู้ คือ การสร้างความหมาย ความหมายที่สร้างโดยผู้เรียนจากสิ่งที่ผู้เรียนเห็นหรือได้ยิน อาจจะเป็นหรือไม่เป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้สอน ความที่ผู้เรียนสร้างขึ้นได้รับผลกระทบอย่างมากจากความรู้เดิมที่ผู้เรียนมีอยู่

3. การสร้างความหมาย เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และผู้เรียนเป็นผู้กระทำกระบวนการนั่นเอง ในสถานการณ์การเรียนรู้ ผู้เรียนจะตั้งสมมติฐาน ตรวจสอบ และอาจเปลี่ยนแปลงสมมติฐานในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ และกับผู้อื่น

4. ความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้น จะได้รับการตรวจสอบ และอาจได้รับการปฏิเสธ

5. ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง ในการสร้างความตั้งใจในการทำงาน การดึงความรู้ที่มีอยู่มาสร้างความหมายให้แก่ตนเอง และการตรวจสอบความหมายที่สร้างขึ้นนั้น

6. มีแบบแผน ของความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้นจากประสบการณ์โลกเชิงกายภาพ และภาษาธรรมชาติที่มีความหมายเดียวกันในเชิงนามธรรม

จากความเชื่อที่ว่า ความรู้เกิดจากการสร้างขึ้นโดยตัวผู้เรียน การศึกษาจะประกอบด้วยการจัดโอกาสให้กับผู้เรียน ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างสรรค์ จึงเกิดกระแสนการเรียนการสอน หรือการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การกำหนดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง โดยผู้เรียนรับข้อมูลเข้ามาสู่กระบวนการทางสมองของผู้เรียน แล้วสร้างเป็นข้อมูลข่าวสาร แล้วนำข้อมูลข่าวสารมาสู่กระบวนการสร้างเป็นองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เรียกว่าปัญญา

หรือ ความเฉลียวฉลาด ดังนั้น การศึกษายุคใหม่จึงนำเอาแนวทางนี้มาใช้ในการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (เช่น Inquiry Approach, Cooperative Learning) เป็นต้น (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2540)

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสรคณนิยม (Constructivism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน จึงยอมรับกันว่า การเรียนรู้ที่ดีของผู้เรียนต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนสร้างความรู้ของตนเองด้วยตนเอง โดยการให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิด ได้สร้าง และได้ค้นพบสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้ กำหนดให้ครูเป็นเพียงผู้สนับสนุนและนำผู้เรียนเข้าสู่กระบวนการคิด การสร้างและการค้นพบ รวมทั้งร่วมตรวจสอบผลที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน ดังนั้นแนวทางในการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนเป็นการพัฒนาสติปัญญาของผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อการสนับสนุนพัฒนาการด้านการเรียนรู้ ตามหลักการ 7 ประการของ ชิคเคอร์ริงและแกมสัน (Chickering and Gamson , 1991) ได้เสนอหลักการ 7 ประการ (Seven Principles of Chickering and Gamson) เป็นหลักการเพื่อการสอนที่ดีและการปฏิบัติที่ดีที่สนับสนุนพัฒนาการด้านการเรียนรู้ และสติปัญญาของนักศึกษา ดังนี้

1. การส่งเสริมให้นักศึกษาและอาจารย์มีปฏิสัมพันธ์กัน การที่นักศึกษาและอาจารย์มีการติดต่อกันทั้งในและนอกห้องเรียน เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการจูงใจนักศึกษาเพื่อก่อให้เกิดความฝักใฝ่ในการศึกษา อาจารย์จะช่วยนักศึกษาให้ผ่านพ้นช่วงเวลาที่วิตกกฤติและมุ่งไปสู่การประกอบอาชีพ เป็นที่รู้กันว่าอาจารย์ที่ดีแม้เพียงจำนวนน้อย แต่จะช่วยพัฒนานักศึกษาด้านสติปัญญา กระตุ้นให้เกิดค่านิยมที่ดีและการวางแผนในอนาคตได้

2. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มนักศึกษา การอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม กระตุ้นให้สร้างความหมายด้านการเรียนได้มากกว่าอยู่ตามลำพัง การเรียนรู้ที่ดีกับการทำงานที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือและการอยู่ในสังคม โดยไม่มีการแยกตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นกระตุ้นให้เพิ่มความฝักใฝ่ในการเรียนรู้ได้มาก เกิดการแบ่งปันความคิด รับรู้พฤติกรรมที่ดี และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. การสนับสนุนการเรียนรู้แบบเชิงรุก การเรียนรู้ไม่ใช่การนั่งชมกีฬา นักศึกษาไม่ใช่ผู้นั่งเรียนโดยการฟัง จดจำทุกอย่าง และตอบคำถามให้ตรง แต่ นักศึกษาต้องมีบทบาทในการอภิปรายเรื่องที่เรียน ต้องเขียน นำมาประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน และต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวนักศึกษา

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ การรู้ว่าอะไรที่รู้และอะไรที่ไม่รู้ด้านการเรียน ทำให้นักศึกษารู้ข้อมูลย้อนกลับที่จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาเอง นักศึกษาต้องการโอกาสได้ ฝึกงานและรับคำแนะนำเพื่อการพัฒนา ต้องการโอกาสสำรวจข้อมูลย้อนหลังในเรื่องที่ เรียนไป เพื่อการประเมินตนเอง

5. การเน้นเรื่องเวลาการทำงาน ในการเรียนรู้ที่มีการบริหารเวลาดี ถือว่าเป็น เรื่องสำคัญทั้งของอาจารย์และนักศึกษา นักศึกษาต้องการการช่วยเหลือในเรื่องการบริหาร เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันควรมีวิธีการที่ชัดเจนในการกำหนดเวลาที่จำเป็นของ นักศึกษา อาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น เพื่อเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของ ทุกคน

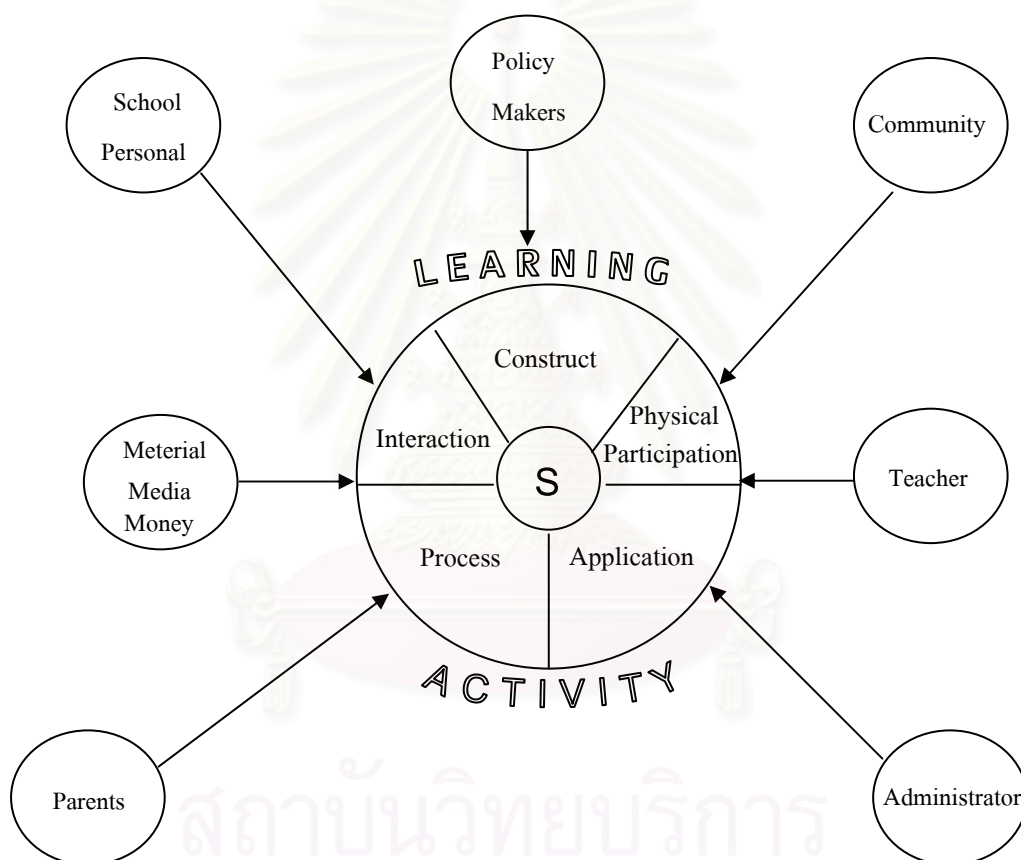
6. การแจ้งความคาดหวังให้นักศึกษาทราบ การตั้งความคาดหวังที่สูง ยิ่งต้อง พยายามมาก การตั้งความคาดหวังไว้ในระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับทุกคน โดยเฉพาะผู้มีเวลาเตรียมตัวน้อย หรือผู้ที่ไม่มีความสามารถด้านการแสดงออก ผู้ที่ฉลาด และมีแรงจูงใจดี นักศึกษาคนใดที่มีความคาดหวังในการทำงานดีมักเป็นผู้ประสบความสำเร็จ

7. การยอมรับในความสามารถและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีวิธีการ มากมายเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งในแต่ละคนแตกต่างกัน นักศึกษาที่อัจฉริยะใน ห้องสัมมนา แต่อาจจะไม่มีทักษะในห้องปฏิบัติการ หรือห้องโสตทัศนูปกรณ์เลย นักศึกษาบางคนมีประสบการณ์สูง แต่อาจมีความรู้ภาคทฤษฎีไม่ดี นักศึกษาจึงต้องการ โอกาสเพื่อการแสดงออกซึ่งความสามารถและเรียนรู้วิธีการทำงานของเขา

หลักการทั้ง 7 ประการข้างต้นช่วยการพัฒนาด้านการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการเรียนรู้แบบเชิงรุก การส่งเสริมให้นักศึกษาได้เกิดการเรียนรู้แบบร่วมมือกันในกลุ่ม นักศึกษา ตลอดจนกับอาจารย์ผู้สอนเป็นไปตามการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง

ทิสนา แจมมณี (2542) กล่าวถึงการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CIPPA Model)



ที่มา : ทิสนา แจมมณี, 2542

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมนั้น มิใช่หมายความว่าให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมอะไร ๆ ก็ได้ที่ผู้เรียนชอบ กิจกรรมที่ครูจัดให้ผู้เรียนจะต้องเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่วางไว้ และเป็นกิจกรรมที่ครูจัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทั้งทาง ร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์ จึงจะสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี ทิศนา แคมมณี (2542) เสนอแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จำเป็นที่จะต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (Physical Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อช่วยให้ประสาทการรับรู้ของผู้เรียนตื่นตัว พร้อมทั้งจะรับข้อมูลและการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การรับรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ หากผู้เรียนไม่มีความพร้อมในการรับรู้ แม้จะมีการให้ความรู้ที่ดี ๆ ผู้เรียนก็ไม่สามารถรับได้ ซึ่งจะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่พบได้เสมอ ๆ คือ หากผู้เรียนต้องนั่งนาน ๆ ไม่ช้าผู้เรียนอาจหลับ หรือคิดไปเรื่องอื่น ๆ ได้ การเคลื่อนไหวทางกายมีส่วนช่วยให้ประสาทการรับรู้ตื่นตัว พร้อมทั้งจะรับและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี ดังนั้น กิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียน จึงควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมกับวัยและระดับความสนใจของผู้เรียน

2. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectual Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเคลื่อนไหวทางสติปัญญา หรือพูดง่าย ๆ ว่า เป็นกิจกรรมที่ท้าทายความคิดของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความจดจ่อในการคิด สนุกที่จะคิด ดังนั้น กิจกรรมจะมีลักษณะดังกล่าวได้ ก็จะต้องมีเรื่องให้ผู้เรียนคิดโดยเรื่องนั้นจะต้องไม่ง่ายและไม่ยากเกินไปสำหรับผู้เรียน เพราะถ้ายากเกินไป ผู้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องใช้ความคิด แต่ถ้ายากเกินไป ผู้เรียนก็จะเกิดความท้อถอยที่จะคิด ดังนั้น ครูจึงต้องหาประเด็นที่เหมาะสมกับวัยและความสามารถของผู้เรียน เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดหรือลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อาศัยรวมกันเป็นหมู่คณะ มนุษย์โดยทั่วไปจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับบริบทต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านสังคม ซึ่งจะส่งผลถึงการเรียนรู้ทางด้านอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี จึงควรเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวด้วย

4. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้นั้นเกิดความหมายต่อตนเอง กิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียนนั้น มักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ประสบการณ์ และความเป็นจริงของผู้เรียน จะต้องเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้เรียนโดยตรงหรือใกล้ตัวผู้เรียน

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้โมเดล CIPPA สามารถช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์ ดังนี้

C มาจากคำว่า **Construct** ซึ่งหมายถึงการสร้างความรู้ตามแนวคิดของ Constructivism กล่าวคือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง การที่ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการสร้างความรู้ด้วยตนเองนี้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา

I มาจากคำว่า **Interaction** ซึ่งหมายถึง การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล และแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม

P มาจากคำว่า **Physical Participation** ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทางกาย คือผู้เรียนมีโอกาสดำเนินเคลื่อนไหวร่างกาย โดยการทำกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ

P มาจากคำว่า **Process Learning** หมายถึง การเรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็น

ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม กระบวนการพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้ กระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นเดียวกับการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ การเรียนรู้ทางด้าน กระบวนการ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางด้านสติปัญญาอีกทางหนึ่ง

A มาจากคำว่า **Application** หมายถึง การนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการเรียน และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม ขึ้นเรื่อย ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีแต่เพียงการสอนเนื้อหาสาระให้ผู้เรียนเข้าใจ โดยขาด กิจกรรมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จะทำให้ผู้เรียนขาดการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร การจัดกิจกรรมที่ช่วยให้ ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้นี้ เท่ากับเป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการเรียนรู้ในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้าน แล้วแต่ลักษณะของสาระและ กิจกรรมที่จัด

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนตามโมเดล ชิปปา (CIPPA) สามารถส่งเสริม ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งทางด้านกาย สติปัญญา และสังคม ส่วนการ มีส่วนร่วมทางด้านอารมณ์นั้น ความจริงแล้วมีเกิดขึ้นควบคู่ไปกับทุกด้าน ไม่ว่าจะ เป็น ทางด้านกาย สติปัญญา หรือสังคม ซึ่งหากครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ได้ ตามหลักดังกล่าวแล้ว การจัดการเรียนการสอนของครูก็จะมีลักษณะที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อย่างแท้จริง

การเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning)

การสอนเชิงรุก (Active Learning) เป็นรูปแบบการสอนที่ใช้ได้หลากหลาย ผู้เรียนมีอิสระผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้โดยตรง กิจกรรมจะครอบคลุม กระบวนการแก้ปัญหาและตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนได้ในลักษณะเป็น รายบุคคลและกลุ่มเล็ก ๆ ลักษณะการสอนตรงข้ามกับการสอนเชิงบรรยาย จะ ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กระตุ้นและจูงใจผู้เรียนอย่างน่าสนใจ ก่อให้เกิด ความรู้สึกสนุกขณะเรียนรู้ ผู้เรียนจะได้รับการกระทำเชิงลบจากครูน้อยลง ทำให้เกิด ทัศนคติ ทางบวกในการเรียนเพิ่มขึ้น ในการเรียนเป็นกลุ่มต้องอาศัยเทคนิคการ เรียนรู้ร่วมกัน

(Cooperative Activity) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดกิจกรรมสังเกตรหว่างกลุ่ม (Chris , 1991)

สตีร์น (Stearns , 1994) เสนอกระบวนการสอนเชิงรุก ไว้ดังนี้

- ขั้นที่ 1 บรรยาย (Lecture) คือ การสอนแบบอธิบายทั่วไป
- ขั้นที่ 2 การเรียนรู้รายบุคคล (Individual Learning) นักศึกษาต้องอ่านและตอบคำถามอย่างดีที่สุด ผู้สอนตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมที่จะเริ่มต้นในขั้นที่ 3
- ขั้นที่ 3 การเรียนแบบกลุ่มเล็ก (Small Group Learning) เมื่อเริ่มเข้ากลุ่ม ผู้สอนพูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับนักศึกษา ต่อจากนั้น มีการตกลงกันในบางเรื่อง เช่น เรื่องเวลา และมีการตั้งกฎในการเรียน เช่น ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็น เป็นต้น
- ขั้นที่ 4 การเรียนแบบกลุ่มใหญ่ (Large Group Learning) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้สอนตัดสินใจว่า นักศึกษาทั้งหมดมีความก้าวหน้าทางการเรียนรู้และมองไกล คาดว่ากลุ่มจะสามารถช่วยกันตอบคำถามต่างได้ เทคนิคที่ใช้ตอนนี้ คือ การอภิปรายกลุ่ม

บาร์ลวินและวิลเลียม (Baldwin and William , 1988) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับผู้ฝึก การอบรมด้วยกระบวนการของการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) ดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคย (Warming Up) เป็นขั้นที่สร้างบรรยากาศตอนเริ่มต้น และเน้นให้ทราบถึงความคาดหวังของการเรียนการสอน
2. กำหนดกลุ่ม (Group - Forming) เปลี่ยนจากการสร้างบรรยากาศ ไปเป็นการสนับสนุนดูแล กลุ่ม
3. การทำงานเป็นกลุ่ม (Group - Working) สมาชิกจะเข้ากลุ่มตามเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้อง ยังคงให้การสนับสนุนกลุ่มเหมือนเดิม

4. การนำไปใช้ (Application) กระตุ้นให้สมาชิกพยายามประยุกต์สถานการณ์การเรียนรู้ ซึ่งท้าทายความคิดไปสู่การปฏิบัติได้จริง

5. การแสดงผลสะท้อน (Reflect) เป็นการเสนอสิ่งที่กลุ่มจะสามารถทำได้ในอนาคต ซึ่งเกิดจากกลุ่มประเมินตนเอง

6. ยุติการทำงาน (Winding - Down) เมื่อการเสนอสิ่งที่เป็ผลสะท้อนจากกลุ่มนำเข้าไปในแผนปฏิบัติการ แล้วพิจารณาหาทางประยุกต์ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มการสนับสนุนและพิจารณาการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน

การจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุก (Active Learning) หรือไม่นั้น กู๊ด (Good ,1987) กล่าวไว้ว่า ขึ้นอยู่กับครูในการจัดการและการจูงใจอย่างเหมาะสม และการเป็นแหล่งข้อมูลให้นักศึกษา โบนเวลล์และไอซ์สัน (Bonwell and Eison อ้างใน Bonwell and Sutherland , 1996) ได้บันทึกไว้ว่า อุปสรรคของการใช้กลวิธีการสอนแบบเชิงรุกมี 5 ประการ คือ

1. การสอนไม่สามารถครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดได้
2. ใช้เวลาในการเตรียมมาก
3. บางทีมองคุณเป็นการว่า การสอนแบบเชิงรุก ทำในกลุ่มใหญ่ไม่ได้
4. เครื่องมือและแหล่งข้อมูลขาดแคลน
5. เรื่องที่ควรตระหนักมาก คือ การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น ผู้จะนำวิธีการสอนแบบเชิงรุกไปใช้ ควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนของตนด้วย

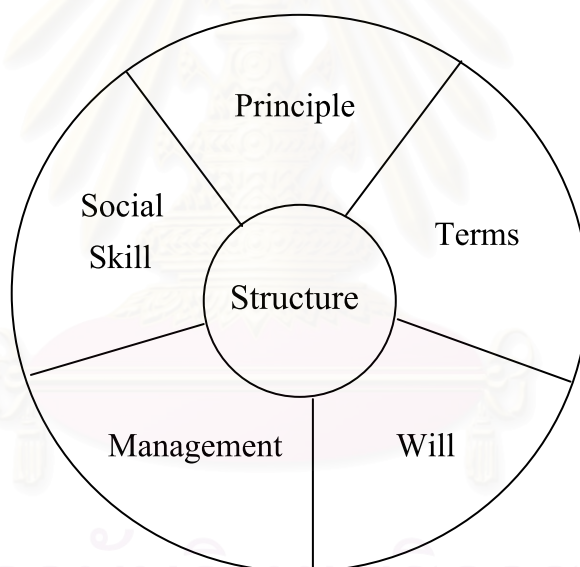
การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ (Co - operative Learning)

การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการเรียนการสอนที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน แต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และความสำเร็จทั้งกลุ่ม ทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน คนที่เรียนเก่งจะ

ช่วยเหลือคนที่เรียนอ่อนกว่า สมาชิกในกลุ่มไม่เพียงแต่รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของเพื่อนในกลุ่ม ความสำเร็จของแต่ละบุคคลในกลุ่ม คือความสำเร็จของกลุ่ม

แวน เดอร์ คลี (Van Der Kley, 1991) กล่าวถึงการเรียนแบบร่วมมือว่าเป็น การที่ผู้เรียนมี ปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุน ความสำเร็จ ของกันและกัน โดยที่ผู้เรียนแต่ละคนในกลุ่มจะมีความรับผิดชอบงานของตน การเรียน แบบร่วมมือนี้ ผู้เรียนต้องมีทักษะทางสังคมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข คือมีความเป็นผู้นำ รู้จักการตัดสินใจ สามารถสร้างความไว้วางใจ รู้จักการ ตัดต่อสื่อสาร และสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

คาเรน (Karen 1994) ได้เสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ 6 ประการ ดังนี้



1. การจัดกลุ่มผู้เรียน (Terms) ที่จะทำงานร่วมกันให้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นกลุ่ม 4 คน ที่ประกอบด้วยผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง (1 คน) ปาน กลาง (2 คน) และต่ำ (1 คน) หรือบางกรณีจัดกลุ่มตามความสนใจในการศึกษาเฉพาะเรื่อง และให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันประมาณ 6 สัปดาห์

2. ความมุ่งมั่นและอุดมการณ์ (Wills) ที่จะทำงานร่วมกัน โดยทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งที่เป็นวิชาการ หรือไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการ โดยวิธีการต่อไปนี้

2.1 สร้างความมุ่งมั่นที่จะทำงานเป็นทีม (Teambuilding)

2.2 สร้างความมุ่งมั่นของชั้นที่จะช่วยกัน (Classbuilding)

2.3 การทำงานร่วมกัน (Cooperative Task) โดยเลือกงานที่คนเดียวไม่สามารถทำได้สำเร็จ

3. การจัดการ (Management) เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการของผู้สอน และการจัดการภายในกลุ่ม ผู้สอนจะต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อให้การจัดการประสบผลสำเร็จ เช่น การสร้างกฎของห้อง การจัดที่นั่งของทีม การแบ่งงานกันในกลุ่ม การให้สัญญาณเงียบเมื่อหมดเวลาทำกิจกรรม

4. ต้องพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะ (Social Skill) ในการทำงานร่วมกันมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

5. หลักการพื้นฐาน (4 Basic Principles หรือ PIES) หรือนิยามของการเรียนแบบร่วมมือ ได้แก่

P = Positive Independence ผู้เรียนต้องช่วยเหลือกัน เมื่อได้ประโยชน์จากเพื่อน เพื่อนก็ได้ประโยชน์จากเรา ความสำเร็จของกลุ่ม คือ ความสำเร็จของแต่ละคน

I = Individual Accountability ยอมรับว่าแต่ละคนในกลุ่มมีความแตกต่างกัน มีความสามารถในตัว และมีส่วนในการทำงานกลุ่มสำเร็จ

E = Equal Participation ทุกคนในกลุ่มต้องให้ความร่วมมือและมีบทบาทเท่าเทียมกันในกลุ่ม

S = Simultaneous Interaction ทุกคนในกลุ่มต้องปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

6. รูปแบบของกิจกรรม (Structure) ในการทำงานกลุ่มซึ่งมีความหลากหลาย
ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัญหา หรือสถานการณ์ที่จะศึกษา

ขั้นตอนการเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ

ขั้นตอนการเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ มีดังนี้ (กรมวิชาการ , 2539)

1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเรียนและการทำงานร่วมกัน
2. สอนหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาที่ต้องการสอน
3. จัดกลุ่มผู้เรียน มอบหมายงาน
4. ผู้เรียนเรียนรู้ ทำงานร่วมกัน โดยใช้ทักษะการทำงานกลุ่ม และทักษะทางสังคม
5. ตรวจสอบผลงานและทดสอบ
6. สรุปผลงาน ผลการทดสอบของกลุ่ม และเสริมแรง
7. สรุปบทเรียน

การเรียนการสอนตามแนวคิดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2541) ได้ให้ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์
ว่าเป็นบูรณาการชีวิตการเรียนและชีวิตในรั้วสถาบัน ซึ่งการศึกษาเชิงสร้างสรรค์
ประกอบด้วย ตัวผู้เรียนการจัดการทางวิชาการ และการจัดการทางกิจการนิสิตนักศึกษาใน
การจัดการทางวิชาการนั้น บรรยากาศทางวิชาการ นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาเชิง
สร้างสรรค์ที่เอื้อต่อการใฝ่รู้ และเรียนอย่างมีความสุข ในลักษณะของการเรียนเชิงรุกริเริ่ม
และร่วมคิด และในการจัดการทางกิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นบรรยากาศที่จะเอื้อต่อการ
พัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 7 ประการ คือ สุข สุทธิมน สุขภาพ สุนทรีย์ สิ่งแวดล้อม
สังคม และ สมดุล ตามโมเดลการศึกษาเชิงสร้างสรรค์



องค์ประกอบของการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. **ตน** เป็นวงกลมเล็กสุดอยู่ข้างในตรงกลาง หมายความว่า ผู้เรียนเมื่อเข้ามาสู่สถาบันอุดมศึกษา จะต้องรู้ว่าบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านวิชาการ ความเฉลียวฉลาด ความมีคุณธรรม หรือการทำตนให้เป็นประโยชน์มากขึ้น

2. **บรรยากาศทางวิชาการ** คือ วงที่สอง หมายถึงรูปแบบการเรียนการสอน จะต้องมีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้ต่างไปจากรูปแบบเดิม ผู้สอนจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีสอนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนเชิงรุก เช่น ผู้เรียนต้องการศึกษาเรื่องอะไร ต้องรุกไปสู่ความรู้ นั้น ไปเสาะแสวงหา ค้นคว้า คัดสรรความรู้ที่นำมาสร้างความรู้ใหม่ และนอกจากนี้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเปรียบเทียบ ความคิดเชิงให้เหตุผล ความคิดเชิงแก้ปัญหา สุดท้ายก็คือให้ผู้เรียนเรียนแบบร่วมมือกัน เพื่อฝึกการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. **บรรยากาศสถาบัน** คือ วงนอกสุด เป็นเรื่องของชีวิต เพราะว่าเรารู้อย่างเดียวคงไม่ประสบผลสำเร็จในชีวิตได้ จะต้องรู้และปรับตัวเองให้เป็นคนดีที่พึงประสงค์ของสังคม ดังนั้น สถาบันควรมี 7 ส. กล่าวคือ ผู้เรียนควรจะเรียนอย่างมีความสุข มีใจที่บริสุทธิ์ (สุทิมิน) มีสุขภาพที่ดี มีจิตใจที่ละเอียดอ่อน (สุนทรีย์) มีความสนใจสิ่งแวดล้อม ช่วยอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม สามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมได้ นั่นคือ เขาต้อง

เป็นบัณฑิตที่ดี และสุดท้ายที่สำคัญมากคือ ต้องมีสมดุล จะต้องมีความพอดีอยู่ในชีวิตของเขาเอง

การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดใหม่สำหรับการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา สำหรับเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง จะต้องสร้างความเข้าใจตรงกัน ซึ่ง วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2541) ได้ให้แนวคิดหลักการเบื้องต้นไว้ดังนี้

1. ข้อความรู้ มาจากความคิดของกลุ่ม
2. กิจกรรมการสอนขึ้นอยู่กับผู้เรียน
3. คำสำคัญในหลักสูตรคือ ความหลากหลาย (Diversity)
4. ความสุขระดับอุดมศึกษา คือ ความสำเร็จ
5. การสอนระดับอุดมศึกษา เน้นการพัฒนาคน
6. ทุกหน่วยงานต้องทำงานร่วมกัน
7. การเรียนรู้เกิดทั้งในและนอกชั้นเรียน

ในแนวคิดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ การจัดการเรียนการสอน ผู้สอนและผู้เรียนจะมีบทบาทแตกต่างไปจากเดิม ซึ่ง วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2542 ได้เสนอไว้ดังนี้

	เดิม	ใหม่
ผู้สอน	สอนบรรยาย	จัดการ
	เน้นเนื้อหา	เน้นกระบวนการ
	สนใจวิชา	สนใจผู้เรียน
	ยึดครู	ยึดแหล่งความรู้
	สอนศาสตร์	สอนคุณธรรม
ผู้เรียน	ฟัง	คิด
	จด	ค้นคว้า แสวงหา
	ตอบบ้าง	เรียบเรียง
	รายงาน	อภิปราย รายงาน
	เรียนรายบุคคล	ร่วมมือ

ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2541) ให้ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็น การศึกษาที่ให้โอกาสผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนในการสร้างสรรค์บรรยากาศของการเรียน และให้เขาได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในห้องเรียน ผู้สอนจะต้องหาวิธีการให้ผู้เรียนเข้ามามี ส่วนร่วมในการเรียนให้มากที่สุด การเรียนการสอนในลักษณะสร้างสรรค์จึงจะเกิดขึ้นได้ และได้กล่าวถึงแนวทางหลัก 5 ประการ กล่าวคือ

1. หาวิธีให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยให้มากที่สุด
2. กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกลุ่มใหญ่ให้เต็มที่
3. สร้างความสนใจของผู้เรียนให้อยู่กับชั้นเรียน
4. ใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ แบบ
5. ผู้สอนกระตือรือร้นในการสอนอยู่ตลอดเวลา

ข้อที่ 1 หาวิธีให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยให้มากที่สุด

ข้อนี้เป็นหลักการสำคัญในการสอนแบบกลุ่มย่อย และเป็นหลักการสำคัญของการสอนอย่างสร้างสรรค์ที่จะให้ผู้เรียนตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา บุคลิกของผู้สอนมีส่วนสำคัญ ในที่นี้มีคำแนะนำสำหรับเทคนิคนี้บางประการ คือ

- 1.1 การจัดสถานที่มีส่วนอย่างสำคัญ สถานที่ต้องให้เด็กเห็นหน้าซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะเคลื่อนย้ายเมื่อจำเป็น ปรับเปลี่ยนให้ตรงกับเป้าหมายได้
- 1.2 ต้องสร้างบรรยากาศให้เด็กเห็นว่า ความเห็นของเขามีค่าและควรรับฟัง การหัวเราะเยาะหรือการให้คุณค่าน้อยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง
- 1.3 หาวิธีลดบทบาทของเด็กที่พูดมากให้อยู่ในความพอดี ด้วยการพูดนอกห้องหรือพูดแข่งเสริมในภาวะที่ต้องการ แต่อย่าให้เด็กเสียหน้า
- 1.4 เด็กที่เงียบต้องกระตุ้นเป็นกรณีพิเศษ
- 1.5 อาจารย์แสดงออกอย่างกระตือรือร้นว่าอยากฟังความคิดเห็นของเด็ก
- 1.6 ให้แสดงความเห็นในกลุ่มเล็กแล้วสรุปรายงานในกลุ่มใหญ่ต้องทำให้เด็กสนใจมากขึ้น

1.7 พยายามจัดกลุ่มให้มีความหลากหลาย

1.8 ส่งเสริมให้ถามให้วิจารณ์ให้มาก

ข้อที่ 2 กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกลุ่มใหญ่ให้เต็มที่

โดยทั่วไปการสอนในกลุ่มใหญ่ เด็กจะไม่เข้ามามีส่วนร่วม ไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้เด็กรู้สึกห่างจากครูและชั้นเรียน ผู้สอนควรหาวิธีการให้เด็กเข้ามาเกี่ยวข้องบางประการเช่น

2.1 ให้เด็กเสนอความเห็นต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.2 ตั้งคำถามอย่างท้าทาย และให้โอกาสเด็กตอบให้มากในห้องเรียน

2.3 ให้เด็กตั้งคำถามเอง แล้วครูและนักเรียนช่วยตอบ

2.4 ตั้งคำถามให้ไปตอบที่บ้านแล้วเขียนคำตอบส่งสั้น ๆ ข้อนี้ครูต้องไม่ลืมทวงคำตอบในชั่วโมงต่อไป

2.5 ระดมความเห็นในห้องเรียน โดยพยายามให้ทุกคนคิด แต่การตอบเลือกบางคำตอบแล้วให้ยกมือตอบแทน

2.6 ส่วนใหญ่หากมีข้อผิดพลาดแทน

2.7 จัดกลุ่มเล็กในกลุ่มใหญ่ (Buzz Group) แล้วให้ตัวแทนมาเล่าบางกลุ่ม

2.8 เตรียมแบบฟอร์มคำถาม ให้เด็กเขียนคำตอบสั้น ๆ แล้วครูเก็บมาอ่าน

2.9 ตั้งคำถามให้เด็กไปคิดต่อ ถามเพื่อนร่วมชั้นด้วยกัน

2.10 ยึดหยุ่นกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียนได้บ้าง

ข้อที่ 3 สร้างความสนใจของผู้เรียนให้อยู่กับชั้นเรียน

ข้อนี้เป็นงานของผู้สอนที่จะต้องเตรียมตัวให้พร้อมพอสมควร มีคำแนะนำบางประการคือ

3.1 จัดโครงสร้างของแบบเรียนแต่ละคาบ ให้เป็นขั้นเป็นตอนที่ผู้เรียนจะสนใจอยู่กับบทเรียนและผู้สอน โดยการสลับบรรยากาศอยู่เสมอ

3.2 ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ เลือกใช้อุปกรณ์ให้หลากหลาย (ครูจะเหนื่อยในข้อนี้)

3.3 สังเกตบรรยากาศในห้องเรียนตลอดเวลาว่า ความสนใจลดลงไปบางกลุ่มหรือทั้งห้องเรียน และต้องปรับยุทธวิธีเมื่อเห็นผิติดสังเกต

3.4 การใช้การหยุดพัก (Break) ให้มีความเหมาะสมพอดี แต่อย่างไร้พรั้าเพรื่อ

3.5 ใช้ผู้เรียนเป็นจุดดึงดูดความสนใจของผู้เรียนด้วยตัวเอง โดยใช้ระบบงานช่วย และ แสดงความเห็น ถามเพื่อนร่วมชั้นด้วยกัน

3.6 ยึดหยุ่นกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียนได้บ้าง

ข้อที่ 4 ใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ แบบ

ข้อนี้เป็นวิธีการสอนที่สร้างสรรค์และน่าสนใจมากที่สุด แต่ครูต้องเตรียมมากที่สุด แต่มีข้อจำกัดตรงที่การสอนแบบกลุ่มใหญ่ทำได้ลำบากในบางครั้ง มีข้อแนะนำบางประการคือ

4.1 ในการสอนหนึ่งครั้งมีการแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ให้หลากหลายขึ้น เช่น การแบ่งกลุ่มอ่านเอกสาร คู่มือวีดีโอ เป็นต้น

4.2 แต่ละรูปแบบที่ครูจะเลือกใช้ตรงตามความถนัด

4.3 จัดกิจกรรมปิรามิด (Pyramid) จากกลุ่มเล็ก 2 – 3 คน ไป 4 – 5 คน ไป 7 – 10 คน เป็นต้น หรือจาก 2 นาที ไป 5 นาที ไป 10 นาที ไปที่ละขั้นตอน

4.4 จัดบทบาทการสมมติเป็นครั้งคราว

4.5 ครูเข้าไปแทรกในกิจกรรมของชั้นสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 5 ผู้สอนกระตือรือร้นในการสอนอยู่ตลอดเวลา

ข้อนี้สำคัญในลักษณะที่ว่าครูจะต้องกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีคำแนะนำบางประการคือ

- 5.1 เริ่มต้นชั่วโมงแรกให้น่าสนใจ
- 5.2 เล่าเรื่องของตัวเขาบ้าง
- 5.3 บอกความคาดหวังแก่ผู้เรียน
- 5.4 ให้ผู้เรียนแสดงความคาดหวังของตน
- 5.5 พยายามจำชื่อของผู้เรียน
- 5.6 ทำบทเรียนให้ทันสมัย
- 5.7 หาสิ่งใหม่มาสอนในแต่ละเทอม
- 5.8 ให้เด็กประเมินชั้นเรียนบ่อย ๆ
- 5.9 คุยนอกห้องเรียนกับเด็กบ้าง
- 5.10 ผู้เรียนต้องติดตาม เพิ่มเติม และสร้างสรรค์ในวิชาของตนเองบ่อย ๆ

การสอนเชิงสร้างสรรค์มีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในแนวสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น การเรียนการสอนเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การทำด้วยตัวเอง เน้นการผลิตและการสร้างผลงาน การสร้างความคิดและสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น การดำเนินการสอนอย่างสร้างสรรค์จึงต้องปรับเปลี่ยนการสอนให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ต้องให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ความรู้ต่าง ๆ ได้ ที่เรียกว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) และการจัดการเรียนการสอน

เอนนิส (Ennis, 1989) กล่าวถึง การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดหาเหตุผล คิดแบบไตร่ตรอง (Reflective Thinking) เน้นการตัดสินใจว่าอะไรควรเชื่อ หรืออะไรควรทำ

จากความหมายนี้มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประการแรก การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความคิดที่ใช้เหตุผล นั่นคือ เป็นความคิดที่ดีเหมาะสม มีเหตุผลที่รองรับ

ประการที่สอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความคิดไตร่ตรอง ในการตรวจสอบเหตุผลทั้งของตนและผู้อื่น

ประการที่สาม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เน้นที่การคิดอย่างตั้งใจ มีสติ (consciously) ในการค้นหาเหตุผลและเป็นเหตุผลที่ดี เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ประการที่ดี การคิดอย่างมีวิจารณญาณเน้นที่การตัดสินใจว่าจะอะไรควรเชื่อ หรืออะไรควรทำ

สุกัญญา โขวิไลกุล, 2542 (อ้างจาก Francio and Facione, 1996) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดวิจารณ์ จะมีการคิดพิจารณารอบด้านด้วยตนเอง ใช้หลักฐานที่มีเหตุผลหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้มายืนยัน การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยการแสดงออก ในด้านการวิเคราะห์ แปลความ ประเมิน อ้างอิง อธิบาย และการใช้สติปัญญาชั้นสูงในการควบคุมตนเอง และแสดงลักษณะของผู้ที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Center for critical thinking, 1994) ดังนี้

1. ประสบความสำเร็จทางการงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีกว่า และสังเกตได้ชัดว่าเป็นผู้ที่ “ทำอะไรอย่างสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ”
2. สามารถแสดง “ภูมิรู้” ของตนได้หลายรูปแบบ
3. เก่งภาษา
4. คิดได้ชัดเจน แม่นยำ สอดคล้องกับเรื่อง มีเหตุผล มีการคิดกว้างและลึก
5. เป็นคนที่อ่านเก่ง เขียนเก่ง พูดเก่ง และฟังเก่ง
6. มีลักษณะใฝ่รู้ มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมโลก
7. ประเมินผลงาน หรือกระทำใด ๆ ตามมาตรฐานซึ่งกำหนดอย่างมีเหตุผล โดยบุคคลในวงวิชาชีพเดียวกัน

ปทีป เมธาคูณวุฒิ, 2542 (อ้างจาก Facione and Facione, 1998) กล่าวถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หมายถึง กระบวนการคิดที่พิจารณาด้วยตนเอง อย่างมีเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่พิจารณาอย่างมีเหตุผลด้วยหลักฐาน บริบท กรอบแนวคิด และมีเกณฑ์ ประกอบด้วยทักษะย่อย 6 ทักษะคือ

1. ทักษะการตีความ (Interpretation) เป็นการวัดประเภทของข้อมูล การแปรความประโยคหรือข้อความและการให้ความหมายที่ชัดเจน
2. ทักษะในการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการตรวจสอบความคิด การระบุข้อโต้แย้ง การวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง

3. ทักษะในการประเมิน (Evaluation) เป็นการประเมินข้อสรุปหรือข้อโต้แย้ง
4. ทักษะในการอนุมาน (Inference) เป็นการสืบเสาะหาหลักฐาน การหาทางเลือก และการลงข้อสรุป
5. ทักษะในการอธิบาย (Explanation) เป็นการระบุผลที่จะเกิดตามมาจากการตัดสินใจ การอธิบายวิธีการที่ใช้ การเสนอข้อโต้แย้ง
6. ทักษะในการกำกับตนเอง (Meta-Cognitive Self-Regulation) เป็นการตรวจสอบตนเองและการแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง

นอกจากนี้ยังได้เสนอแบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Disposition Components of Critical Thinking) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้

1. การค้นหาความจริงให้ปรากฏ (Truth-Seeking)
 - 1.1 การกระตือรือร้นในการหาความจริง
 - 1.2 กล้าตั้งคำถาม
 - 1.3 ไม่มีอคติในการสืบเสาะความจริง
2. การเปิดใจกว้าง (Open-minded-O-Scale)
 - 2.1 เปิดใจกว้างและยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากมุมมองของตนเอง
 - 2.2 ยอมรับในสิทธิของผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็น
 - 2.3 พยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น
3. การเป็นนักวิเคราะห์ (Analyticity – A Scale)
 - 3.1 ตื่นตัวต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - 3.2 พยายามใช้เหตุผลหลักฐานข้ออ้างต่าง ๆ
 - 3.3 มีความตื่นตัวต่อความยุ่งยากและท้าทายทั้งทางความคิดและพฤติกรรม
 - 3.4 มีความอดทนในการเผชิญสถานการณ์
4. ความเป็นระบบ (Systematicity-S-Scale)
 - 4.1 มีการจัดระบบ จัดลำดับ
 - 4.2 แก้ไขปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง ตามลำดับความสำคัญ
 - 4.3 มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

4.4 พยายามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้จนลุล่วง

5. ความมั่นใจตนเองในการคิดวิจารณ์ (Critical Thinking Self-Confidence - C-Scale)

5.1 ความเชื่อมั่นที่มีต่อการใช้เหตุผลของตนเอง

5.2 มีความมั่นใจในการตัดสินใจที่ดีของตนเอง

5.3 เชื่อว่าผู้อื่นก็มีความมั่นใจในตนเองด้วย (โดยดูจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาก็คือการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ)

6. ความอยากรู้อยากเห็นทางวิชาการ (Inquisitiveness T-Scale)

6.1 มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ สิ่งพัฒนาตนเอง

6.2 ต้องการรู้ในสิ่งต่าง ๆ ไม่มีขีดจำกัด

6.3 แม้สิ่งที่ได้จากการเรียนไม่ชัดเจนก็ยังมองเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

7. ความมีวุฒิภาวะ (Maturity-M-Scale)

7.1 มีการตัดสินใจอย่างไตร่ตรอง

7.2 มีวุฒิภาวะทางปัญญา

7.3 มีพัฒนาการด้านความรู้

7.4 สามารถเผชิญหน้าปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยุ่่งยาก

เพ็ญพิศุทธิ์ เนคนานุรักษ์ (2537) ให้ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณว่า หมายถึง กระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเกี่ยวกับข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ปรากฏ โดยใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของตนเองในการสำรวจหลักฐานอย่างรอบคอบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่สมเหตุสมผล

ในการจัดการเรียนการสอน การอภิปรายเชิงสังเคราะห์ (Syndicate Method) การอภิปรายหมุนรอบวง (Circles and Carouselles) สามารถนำมาใช้สอนรูปแบบการคิด สามารถช่วยให้ผู้เรียนรู้จักการทำงานเป็นทีม รู้จักการประชุมปรึกษาเพื่อแก้ปัญหา เสริมทักษะในการค้นคว้าห้องสมุด และการอ่านช่วยได้มากในกรณีปัญหาสลับซับซ้อนมาก ๆ และเสริมความคิดในลักษณะความคิดเกี่ยวกับสาขาวิชา (Interdisciplinary Thinking) วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบอภิปรายหมุนรอบวง (Syndicate, Circles and Carouselles) นี้

เป็นที่นิยมใช้กันมากสำหรับผู้เรียนที่มีพื้นฐานความรู้มาพอสมควร และมีประสบการณ์ต่าง ๆ มากพอที่จะช่วยให้ข้อคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหา นั้น ๆ (สุกัญญา โฉววิไลกุล, 2542) แผนที่จิตทัศน์หรือ (Mind Mapping) ก็เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จะช่วยให้คิดคล่องและคิดยืดหยุ่น หลากหลาย แผนที่จิตทัศน์จะช่วยสนับสนุนเกี่ยวกับกระบวนการคิดในรูปแบบภาพของความคิด (พันธศักดิ์ พลสารัมย์, 2542)

พรชูลี อาชาวำรุง (2542) ได้เสนอตัวอย่างการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในชั้นเรียน เพื่อประกันว่าผู้เรียนมีส่วนร่วมในการคิดเกี่ยวกับสาระวิชาอย่างแท้จริง ดังนี้

ปัญหา	อุดมการณ์	กลยุทธ์
1. ผู้เรียนอ่านตำราไม่เป็น ไม่รู้จักอ่านตำราให้ได้ สาระ	1. ต้องการให้ผู้เรียนทุกคน ได้ความหมายพื้นฐาน จากตำรา ต้องการให้มี ความเข้าใจตำราในส่วน ที่เป็นพื้นฐานสำคัญ	1. สอนให้ผู้เรียนอ่านตำรา โดยทำตัวเป็นต้นแบบว่า ควรจะอ่านอย่างไร และ ให้โอกาสเปรียบเทียบ การอ่านของผู้เรียนกับ การอ่านของผู้สอน
2. เมื่อทำงานเป็นกลุ่มเพื่อ รายงาน ผู้เรียนบางคน ปล่อยให้เป็นการของ ผู้อื่น และไม่ใส่ใจใน การทำงานดังกล่าว	2. ต้องการให้ทุกคนใน กลุ่มมีส่วนร่วมอย่าง จริงจังในงานกลุ่ม	2. จะเลือกให้ผู้รายงานเป็น ใครและจะเลือกผู้รายงาน ก่อนเสนอรายงานทันที
3. ผู้เรียนมักไม่ใส่ใจว่า ผู้เรียนอื่น ๆ พูดว่า อย่างไร นั่นคือ ไม่ฟัง และไม่ให้ความสำคัญ ของความเห็นของ ผู้เรียนอื่น ๆ	3. ต้องการให้ทุกคนฟัง อย่างใส่ใจ ไม่ว่าใครจะ เป็นผู้พูด	3. มักจะเรียกผู้เรียนให้สรุป ด้วยคำพูดของตนเองว่า ผู้อื่นพูดว่าอย่างไร เช่น ก. ไหนลองสรุปซิว่า ข. พูดไปว่าอย่างไร เป็นต้น

ปัญหา	อุดมการณ์	กลยุทธ์
4. ผู้เรียนมักพูดในความหมายกว้าง ๆ ใช้ศัพท์ที่ไม่เฉพาะเจาะจงและไม่ค่อยจะแสดงประเด็นอย่างชัดเจนนัก	4. ต้องการให้ผู้เรียนทุกคนเข้าใจว่าสามารถที่จะพูดและแสดงออกถึงความคิดของตนได้อย่างชัดเจนที่สุด	4. มักจะขอให้ผู้เรียนอธิบายสิ่งที่ได้กล่าวไปแล้วด้วยคำพูดของตนเองและยกตัวอย่างเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างถ่องแท้

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีรูปแบบและกิจกรรมที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้หลายลักษณะ เช่น การใช้แบบจำลองชิปปลา โมเดล การเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเสริมการเรียนรู้สำหรับครู อาจารย์ ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอน อาจารย์นับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนการสอนตามแนวทางของการปฏิรูปการฝึกหัดครู ดังนั้น อาจารย์มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาเทคนิควิธีสอนตลอดจนกิจกรรมในการพัฒนาใหม่ ๆ และจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามผลเพื่อจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรค การประเมินโครงการจึงมีความสำคัญที่จะตรวจสอบการดำเนินงานในรูปแบบของการฝึกอบรมในแต่ละประเภทซึ่งจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

5. การประเมินโครงการ (Project Evaluation)

มีนักการศึกษาให้ความหมายของการประเมินโครงการ ไว้ดังนี้
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542) การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่จะบ่งชี้ถึงคุณค่า หรือประสิทธิภาพของโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ หรือเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ครอนบาค (Cronbach, 1981) ให้ความหมายการประเมินโครงการว่า เป็นการตรวจสอบอย่างเป็นระบบในสิ่งที่เกิดขึ้น และผลที่ตามมา เพื่อนำไปช่วยสนับสนุนปรับปรุงโครงการต่อไป

แอลกิน (Alkin, 1992) การประเมินโครงการเป็นการนำข้อมูลที่มีอยู่ในโครงการมารวมกันอย่างเป็นระบบ

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1989) การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการพรรณนา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2533) สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการอย่างถูกต้องเหมาะสม
2. จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อ
 - 2.1 ประเมินความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของโครงการกับหลักการและเหตุผล ความต้องการ ตลอดจนปรัชญาอันควรเป็นแหล่งที่มาของเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของโครงการ
 - 2.2 ประเมินความเหมาะสมของทรัพยากรหรือปัจจัยเบื้องต้นที่มีอยู่ว่ามีโอกาสบรรลุจุดมุ่งหมายเพียงใด
 - 2.3 ประเมินความเหมาะสมของการดำเนินงานหรือโครงการ จุดเด่นจุดด้อย ของการดำเนินงาน
 - 2.4 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

รูปแบบของการประเมินโครงการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524) แบ่งรูปแบบของการประเมินเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. แบบประเมินเชิงสำรวจ การประเมินแนวนี้จะเป็นการสำรวจสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยในการประเมิน เช่น การวิเคราะห์โครงการเพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายของโครงการกับกิจกรรมในโครงการ การติดตามผลบัณฑิตครุศาสตร์

2. แบบประเมินเชิงทดลอง ซึ่งเป็นการประเมินโดยอาศัยแบบการทดลองในการวิจัยการประเมินด้วยวิธีทดลองนี้ ทำให้ผลการประเมินที่ได้เน้นที่ “ผล” มากเกินไป ผลการประเมินมีผลกระทบต่อ การปรับปรุงกิจกรรมและการดำเนินโครงการต่าง ๆ น้อย

3. แบบประเมินตามโมเดลการประเมิน โมเดลในการประเมินจะเป็นเครื่องชี้ทิศทางว่าการประเมินจะเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ผู้ประเมินต้องทำอะไรบ้าง ผู้ประเมินจะต้องทำอะไรก่อนอะไรหลังกันอย่างไร อย่างไรก็ดี ในการเลือกใช้แบบหรือโมเดลในการประเมินจะต้องเลือกให้สอดคล้องกับความจำเป็น หรือความต้องการของการใช้ผลประเมิน โมเดลของการประเมินแบบนี้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 โมเดลที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal - Attainment Model) โมเดลนี้เน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โมเดลที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบจำลองของไทเลอร์ (Ralph W.Tyler) และมีบางกลุ่มที่ยึดทั้งจุดมุ่งหมายและผลข้างเคียง (Side Effects) เป็นหลัก เช่น โมเดลความคิดของ ครอนบาค และสครีเวน (Cronbach และ Scriven)

3.2 แบบจำลองการตัดสินคุณค่า (Judgemental Model) เป็นแบบจำลองที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า โดยอาศัยเกณฑ์ภายในและเกณฑ์ภายนอก ได้แก่ กระบวนการต่างๆที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์บรรลุ ส่วนเกณฑ์ภายนอกแบบจำลองกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบจำลองของสटक และแบบจำลองของโพรวัส

3.3 แบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร แบบจำลองที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบจำลองของเวลช์ (Wayne W.Welch) แบบจำลองของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Danial L. Stufflebeam) แบบจำลองของแอลคิน (Alkin) และแบบจำลองของแฮมมอนด์ (Hammond) เป็นต้น

การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ มีลักษณะของการประเมินโครงการหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินโครงการเพื่อรวมสรุป (Summative Evaluation) เขาวดี วิบูลย์ศรี (2540) กล่าวถึง การประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) ว่า มักจะใช้ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ สำหรับโครงการที่มีการดำเนินระยะยาวก็อาจใช้ประเมินสรุป ในการสรุปย่อความยาวระยะต่าง ๆ ข้อมูล ที่ได้จากระยะต่าง ๆ จะช่วยให้มีการประเมินสรุปรวมนั้น ส่วนใหญ่จะรวบรวมผลของ

Formative Evaluation เป็น Summative Evaluation ซึ่งผลสรุปที่ได้จะนำไปสู่การรายงาน ว่าโครงการได้บรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือไม่อย่างไร ตลอดจนรายงานถึงสถานภาพ ของโครงการว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปสู่การตัดสินใจว่าโครงการ นั้นควรดำเนินการต่อไปหรือยกเลิก แบบจำลองที่เหมาะสมแก่การนำมาใช้ในการประเมิน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ คือ การประเมินแบบซิป (CIPP Model)

รูปแบบการประเมินโครงการแบบซิป (CIPP Model)

การประเมินแบบซิป (CIPP Model) เสนอโดย Daniel L. Stufflebeam แห่ง มหาวิทยาลัยไอโฮโอ สหรัฐอเมริกา เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากนักประเมินผล เป็นอย่างมาก (คำว่า CIPP เป็นคำย่อของคำว่า Context , Input , Process และ Product)

รูปแบบการประเมินโครงการแบบซิป (CIPP Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมิน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับโครงการ เช่น ความจำเป็นในการจัดทำโครงการ ความเหมาะสมของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะช่วยวางแผน โครงการให้เป็นไปได้ตามความต้องการและจำกัดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับดำเนิน โครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยที่ ใช้ในการดำเนินงานว่ามีความพร้อม ความเพียงพอมากน้อยเพียงใด พิจารณาทั้งด้าน ปริมาณและคุณภาพ โดยมากจะเกี่ยวกับเงิน คน วัสดุ และการจัดการ ซึ่งเป็นพลังให้ โครงการดำเนินไปสู่เป้าหมาย

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเกี่ยวกับ กระบวนการทำงาน หรือวิธีดำเนินโครงการ พิจารณาทั้งความเป็นไปได้ของวิธีการ และ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินเกี่ยวกับผล ของการดำเนินงานทั้งในด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรม และผลกระทบของโครงการ

การประเมินแบบชิป (CIPP Model) เป็นรูปแบบการประเมินโครงการซึ่งเน้นการประเมินเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการหาข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงการเพื่อหาทางเลือกที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ได้อธิบายแนวคิดในการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 แนวทางซึ่งขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ และข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบ (นิศา ชูโต, 2538) ได้แก่

1. การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Metamorphic) เมื่อได้รับข้อมูลการค้นพบใหม่สุดที่แน่ใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจแบบนี้ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือแทบจะไม่เกิดขึ้นเลย

2. การตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับกิจกรรม หรือหน่วยงานบางสิ่งบางอย่างขององค์กร เพื่อประคองดุลยภาพภายในองค์กรให้เป็นไปโดยปกติ (Homeostasis) โดยใช้เทคนิคใหม่ ๆ หรือมาตรฐานความสำเร็จมาช่วยแก้ไข หรือสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เปลี่ยนระบบการเก็บข้อมูล ฯลฯ แต่มิได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น

3. การตัดสินใจเพื่อปรับปรุง (Incremental) พัฒนาให้องค์การดีขึ้น คือให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีคณะกรรมการหรือผู้เชี่ยวชาญศึกษา แก้ไข แนะนำให้ความรู้ และนำเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

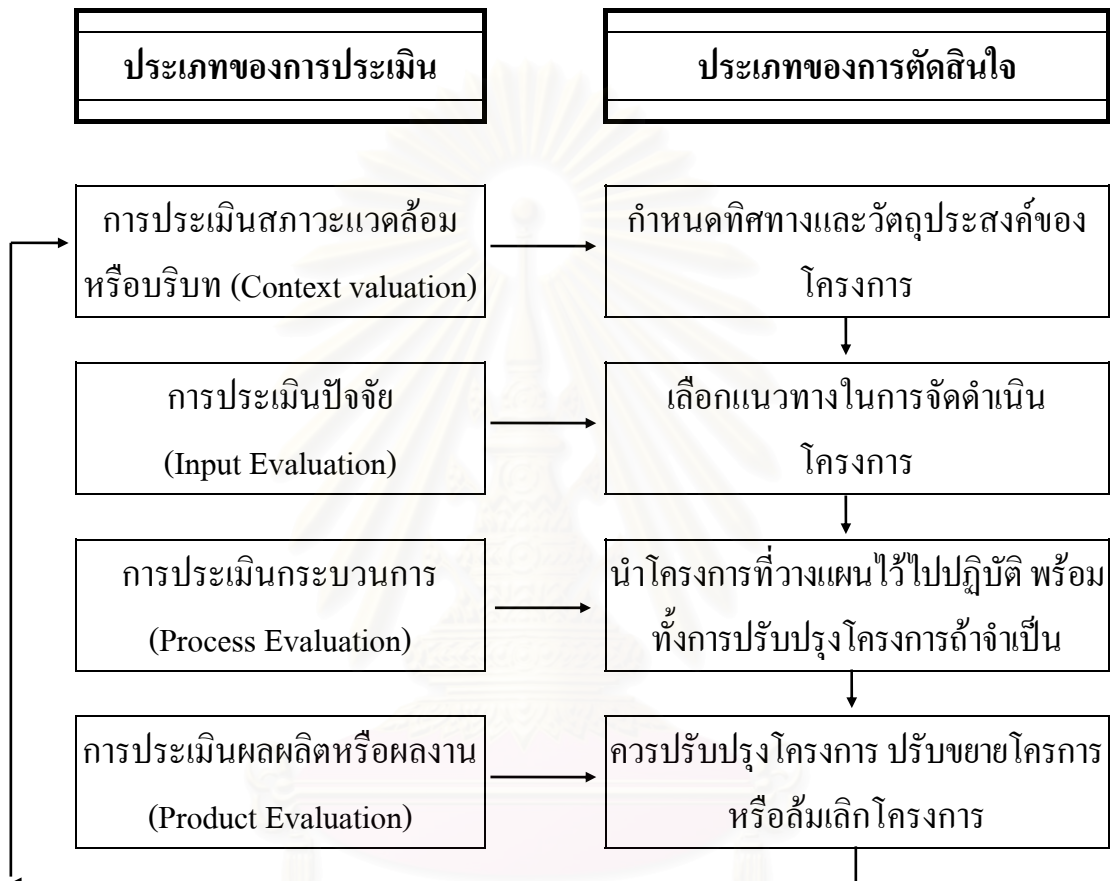
4. การตัดสินใจโดยนำความคิดริเริ่ม ทำกิจกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ทดลอง เพื่อดูผลและโอกาสของการเปลี่ยนแปลง (Neomobilistic) โดยการให้ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่มาทดลองใช้ ซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสูงและเป็นประโยชน์

ดังนั้นการตัดสินใจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 รูปแบบ คือ เปลี่ยนแปลงน้อย (แนวทางที่ 2 และ 3) กับเปลี่ยนแปลงมาก (แนวทางที่ 1 และแนวทางที่ 4)

จากแนวคิดของการประเมินโครงการแบบซิป (CIPP Model) เมื่อพิจารณาจากความสัมพันธ์ของเกณฑ์ทั้ง 4 ด้าน ในเชิงการตัดสินใจและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับงานทางด้านอุดมศึกษา จะเห็นความสัมพันธ์และประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ประเด็นของ ประโยชน์ที่เกิดขึ้น	การประเมินโครงการทั้ง 4 ด้าน			
	บริบท	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต
ใช้ประโยชน์ในด้าน การตัดสินใจ (Decision Making)	ใช้เป็นแนวทาง สำหรับการกำหนด วัตถุประสงค์และ การจัดลำดับ ความสำคัญของ นโยบายแผนงาน/ โครงการ	ใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผน กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ	ใช้เป็นแนวทาง ในการ ปฏิบัติงาน	ใช้เป็นแนวทาง ระงับหรือทำ ต่อหรือ ปรับปรุง แผนงาน/ โครงการ
ใช้ประโยชน์ในการ ตรวจสอบการทำงาน (Accountability)	ใช้เป็นหลักฐาน บันทึกถึง วัตถุประสงค์ตาม ต้องการ โอกาส และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	ใช้เป็นหลักฐาน ในการกำหนด กลยุทธ์และ เหตุผลในการ กำหนด ทางเลือกต่าง ๆ	ใช้เป็นหลักฐาน ในการ ปฏิบัติงานตาม กระบวนการ จริง	ใช้เป็นหลักฐาน ในการทำงานที่ บรรลุผล และ ทบทวนการ ตัดสินใจใหม่ (Recycling Decision)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542) ได้เสนอแผนภูมิองค์ประกอบแบบจำลองซิป (CIPP Model) เพื่อการตัดสินใจของโครงการ



ในการประเมินผลโครงการในครั้งนี้ เป็นการประเมินผลโครงการภายหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน หรือประเมินผลภายหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะใช้รูปแบบซิป (CIPP Model) ในการประเมินแล้ว ยังใช้เทคนิคในการประเมินประสิทธิผลของโครงการ ตามรูปแบบการประเมินผลของ โดแนลด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick, 1993) เป็นแนวทางในการประเมินผลผลิต (Product) ซึ่งประกอบด้วย

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)
4. การประเมินผลต่อองค์กร (Results)

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึงความพึงพอใจหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการมีต่อโครงการในประเด็นต่าง ๆ
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการ อันเนื่องมาจากกระบวนการฝึกอบรมทำให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้มากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหรือไม่อย่างไร
4. การประเมินผลต่อองค์การ (Results) หมายถึงผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลของการนำความรู้ไปใช้ทำให้เกิดผลกระทบอะไรบ้างต่อองค์การ

การประเมินโครงการ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ อย่างมีระบบ เพื่อการปรับปรุงโครงการซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะต้องใช้รูปแบบใดในการประเมิน ผลของการประเมินโครงการจะทำให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางหรือทิศทางต่อไป ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน ในปัจจุบันจะเน้นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี

6. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร คำว่า “กลยุทธ์” (หรือ Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกคือ Strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกันระหว่าง Stratos หมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” และ “agein” หมายถึง “นำหน้า” (หรือ Lead) ความหมายโดยรวมหมายถึง “Leading the total Organization” หรือ “การนำทางในองค์การโดยรวม” (Greenley, 1989)

ความหมายของกลยุทธ์ (Strategies)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

ไรท์ และคณะ (Wright and others, 1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

แซมมอล พอล (Samuel Paul, 1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์การภาครัฐบาล กำหนดนโยบายคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของ การวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์การประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและคู่ทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่า

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือ กำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การใช้กลยุทธ์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991 อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

กูดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือ องค์การจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

บิกัส ซี แซนยัล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Herative Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)



กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่ง สไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ดีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ถี่ถ้วนแล้ว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดการณ์การดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (who(m) และทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือการวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญา เพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผน สาม ชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์กร แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

เคลเลอร์ (Keller, 1986) เป็นผู้ที่นำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ในอุดมศึกษา แต่ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำการ้องค์การมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน

3. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จุดเด่น จุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น

4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนจากส่วนต่างหรือระดับปฏิบัติการในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่ในบางสถาบัน แต่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวัง ของแต่ละคน หรือของแต่ละภาควิชา รวมกัน

5. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้จัดทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต ในการวางแผนกลยุทธ์นักวางแผนทำการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นอำนาจการให้มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนทั้งนั้น หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา และในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ

6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตาม ความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเปลี่ยนทั้งหมดตามตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา

7. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำ แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อย ๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ

8. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสี่ยงสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไรเหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา สุชาติ ตันธนะเดชา (2542) สรุปแนวคิดของ Bikas C. Sanyal ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
 - 1.1 ด้านการเมือง
 - 1.2 ด้านสังคม
 - 1.3 ด้านเศรษฐกิจ
 - 1.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา

- 2.1 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
- 2.2 มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
- 2.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล
3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - 3.2 นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา
 - 3.3 กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน
4. นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา
 - 4.1 การมีวินัยในตนเอง (Self – Regulation)
 - 4.2 การจัดสรรงบประมาณแบบวงเงิน (Block Grant)
 - 4.3 ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
 - 4.4 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร/ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหาค	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค้งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอตัวกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ/สถาบัน	สถาบัน/ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดของตน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ 6 ประการ (Keller, 1986)

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตบุคลากรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน

- 4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)
- 4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)
- 4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)
- 4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 4 ข้อ (Morris, 1987 อ้างใน สุนทราวดี เชียรพิเชษฐ, 2535)

1. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)
 2. ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting)
 3. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย หรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (Goal Setting)
 4. มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (Implementing)
 5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางการผลิตบัณฑิต
 6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
- การผลิตบัณฑิตในลักษณะเดียวกัน ปริมาณการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพบัณฑิต สถาบันจะต้องสร้างจุดเด่นในทางด้านใด

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)

เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์การ (Organization Design)

เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และ โอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัวคือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งเน้น เหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ และ วัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา : Certo and Peter, 1991

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สถานแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

- 2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 2.2 กำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

- 3.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 3.2 โครงสร้างองค์การ
- 3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- 3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

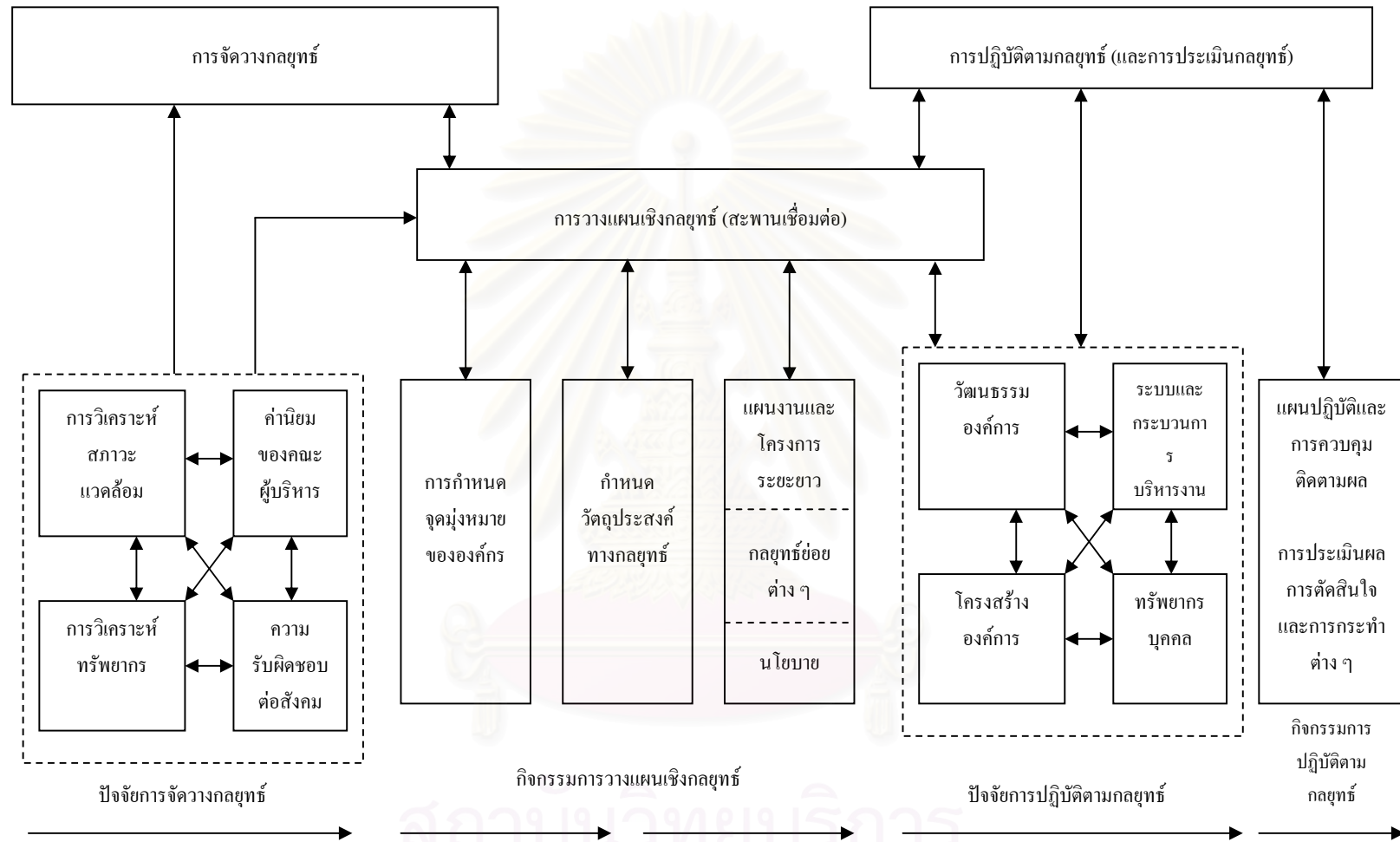
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

ขั้นตอนดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภาพที่ 2

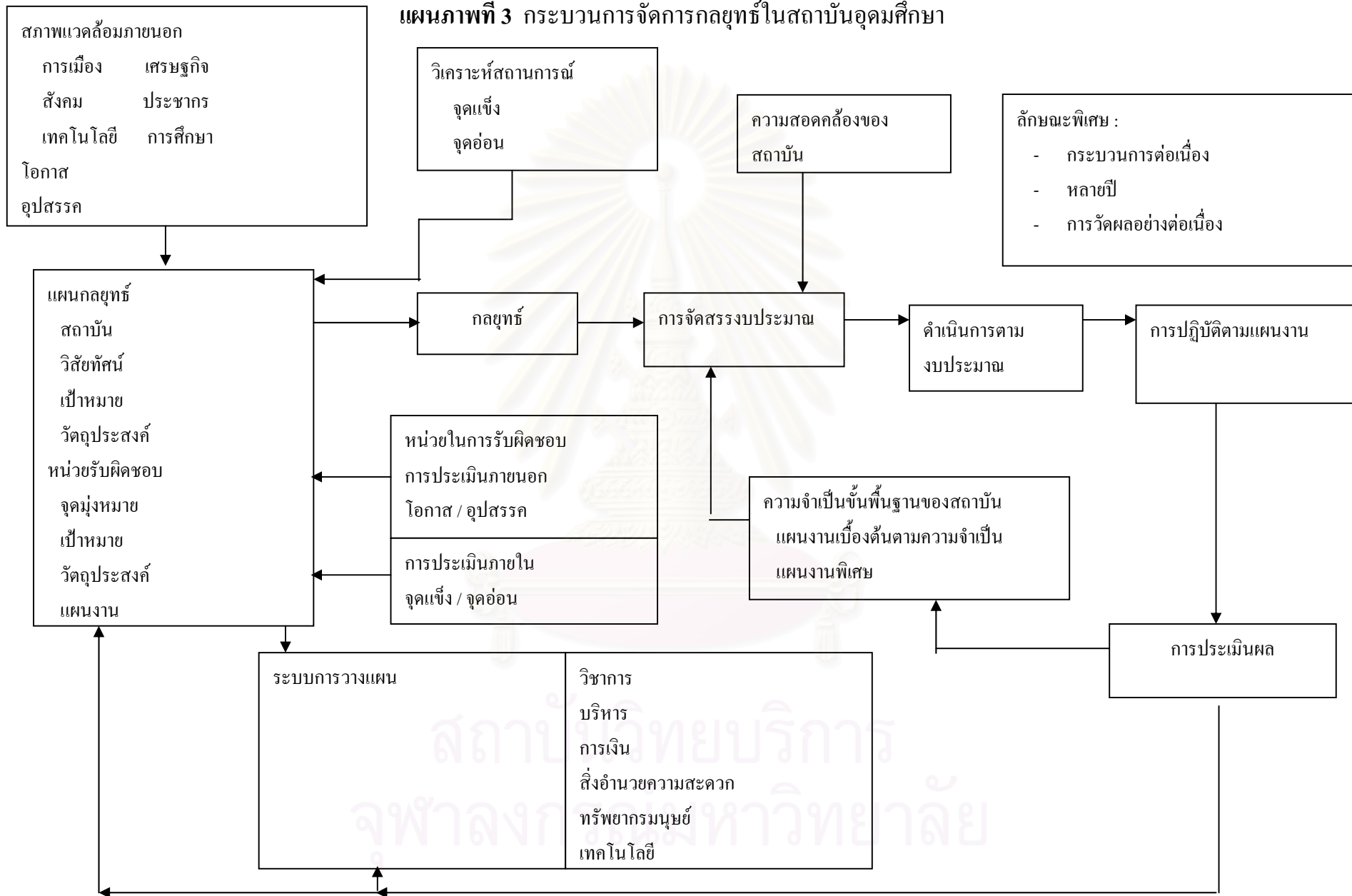
ตามแผนภาพที่ 2 - 4 เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เหมือนกัน ก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ และการทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



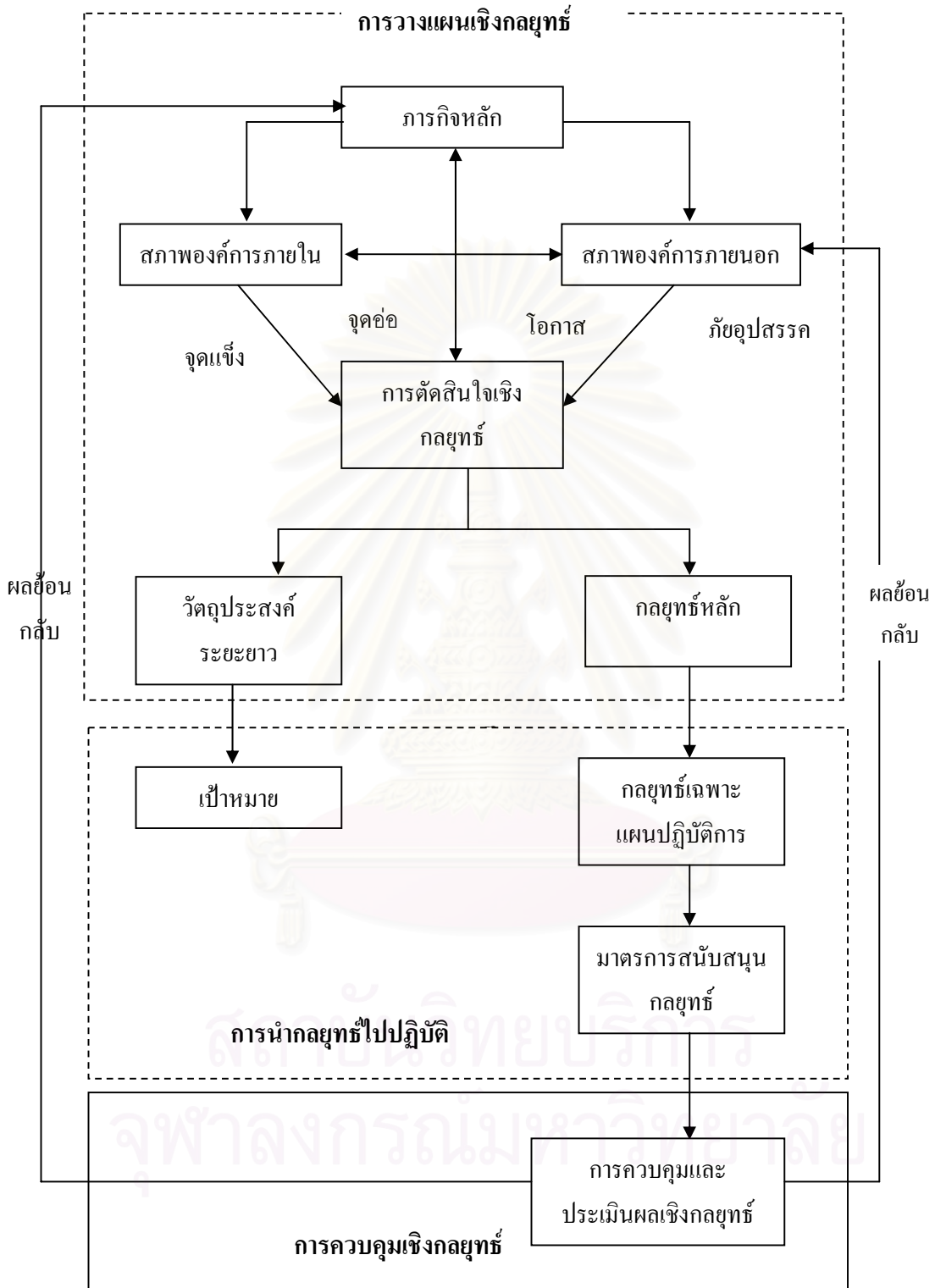
ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2537

แผนภาพที่ 3 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา



ที่มา : John Yeager, 1999

แผนภาพที่ 4 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

S	Strength จุดแข็ง
W	Weaknesses จุดอ่อน
O	Opportunities โอกาส
T	Threats ภาวะคุกคาม

3. เลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงาน/โครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้ยังเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า “MVOSA”

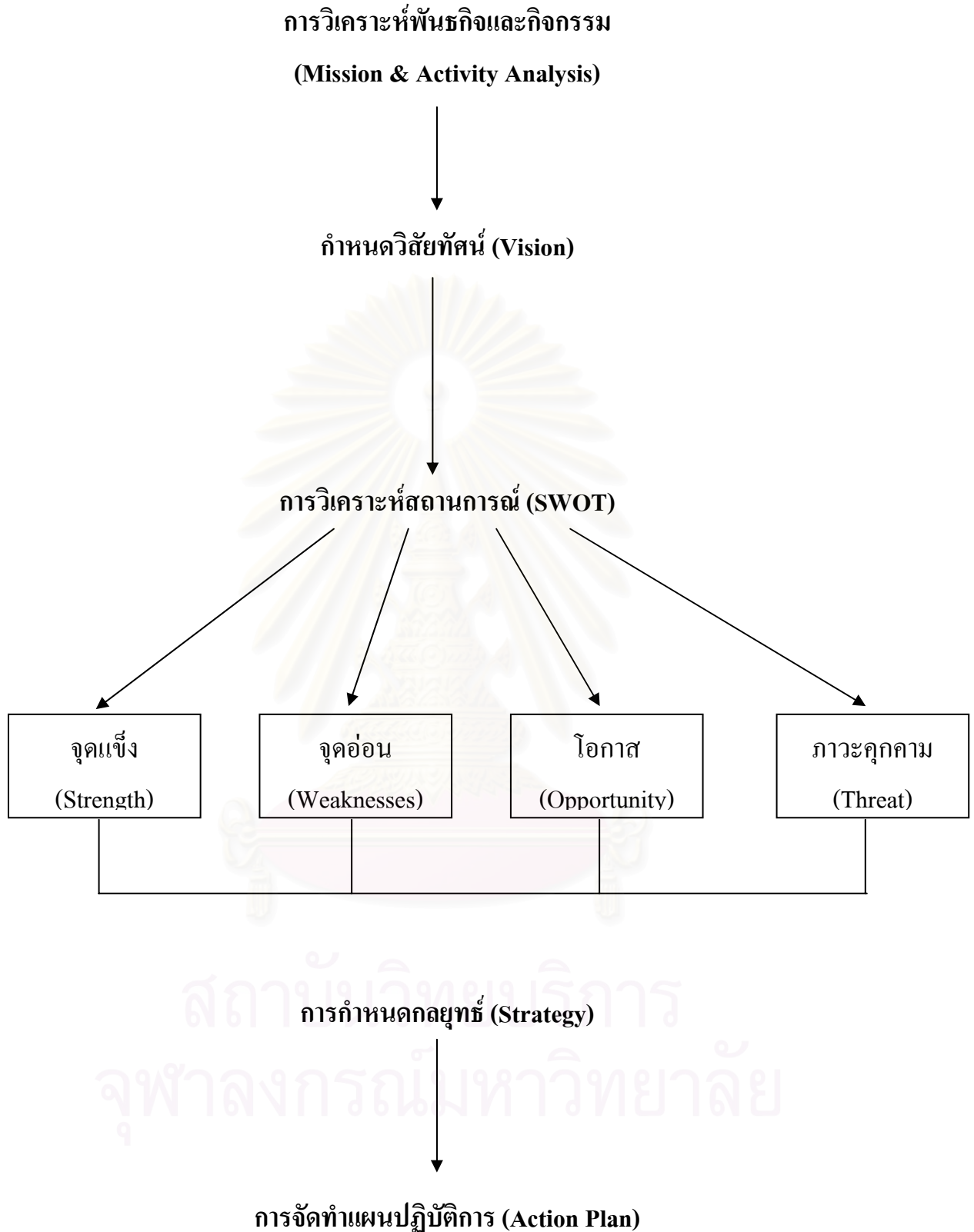
M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

O = Obstacle อุปสรรค

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action plan แผนปฏิบัติการ



ที่มา : พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์, 2542

เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อ มาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

โอกาส

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

อุปสรรค

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และผนวกรวมโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหายุ่งยากภายในต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้อาจต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพัทธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและโอกาส – ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชี้แจงนำหน้าว่า โฉมเดิมไปแนวทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แจงนำหน้าว่า โฉมเดิมไปแนวทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

		โอกาส			
จุดอ่อน	10	“เอื้อและแข็ง” 10	“เอื้อแต่อ่อน” 0	10	จุดแข็ง
		“ไม่เอื้อแต่แข็ง” 10	“ไม่เอื้อและอ่อน” 0		
		อุปสรรค			

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโตโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาครัฐกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดย การจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงานทั้งหมด

ความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชี้แนะให้ทราบว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะให้ทราบว่า โน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชี้แนะให้ทราบว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็ง

และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้ให้นำหน้าว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

คอตแลนด์ (Courtland et.,al, 1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี ผู้นำตลาดที่ถูกรับ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้นำทางเทคโนโลยี ความได้เปรียบทางด้านทุน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ อื่น ๆ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ฐานการแข่งขันที่ถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน การรวมธุรกิจตามแนวคิด ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว อื่น ๆ	การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย กำลังเพิ่มขึ้น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลง ไป ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ อื่น ๆ

ซาลิส (Sallis, 1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปะ และการละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี</p> <p>ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

พันศักดิ์ พลสารมย์ (2540) ได้เสนอผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากแผนกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงจากลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและ คุณวุฒิสูง	1. การวิจัยสร้างความรู้ใหม่มีน้อยและใช้วิธี ง่าย ๆ
2. เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ	2. การผนึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยัง ไม่ดีพอ
3. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่ มากเป็นอย่างดี	3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์บาง สาขายังไม่ดีนัก
4. มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่ มีพื้นความรู้ดีกว่า	4. ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ
5. เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยม และดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป	5. ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
6. สามารถพัฒนาวิชาการโดยเปิด หลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน	6. ขาดระบบการประเมินการเรียนการสอน ที่ทันสมัย
7. มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย	7. จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไปทำให้ การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร
8. มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบัน ระดับนานาชาติ	8. คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และ ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง
9. มีงบประมาณจากแหล่งรายได้ของ ตนเอง	9. ภาระงานสอนของอาจารย์มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาในการทำวิจัย
10. มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อม มากกว่า	10. บุคลากรขาดการเรียนรู้และขาดการ ถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้อง

โอกาส	อุปสรรค
1. เป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน	1. อาจารย์มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลงเนื่องจากเกษียณอายุ
2. เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย	2. โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อม
3. มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้แนะแก่สังคมได้	3. ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น
4. ผลิตภัณฑ์ระดับปริญญาตรี โท, เอกที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ	4. ผู้สมัครเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก
5. ศาสตร์สาขาอื่นเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง	5. ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
6. มีความร่วมมือกับเอกชนมากขึ้น	6. ขาดสถานที่และเครื่องมือทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ

การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion)

การจัดกลุ่มสนทนาเป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบหนึ่ง จัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group process) ที่ต้องอาศัยหลักของการกระทำร่วมกันในกลุ่ม (Group interaction) ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่สนทนากลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มอาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ อยากรู้อยากเห็น อยากแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้าง (นภาพรณ์ หะวานนท์, 2535)

นอกจากนี้การจัดกลุ่มสนทนายังสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ที่ใช้ร่วมกับข้อมูลแบบอื่น ๆ เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เป็นการใช้การจัดกลุ่มสนทนาเพื่อ

ช่วยเสริมให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาไปใช้จะต้องตระหนัก ก็คือวัตถุประสงค์ จุดเน้น การใช้ประโยชน์ และเงื่อนไข ซึ่งนภากรณ์ หะวานนท์, 2541 ได้สรุปไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปัญหาการวิจัยจากมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน

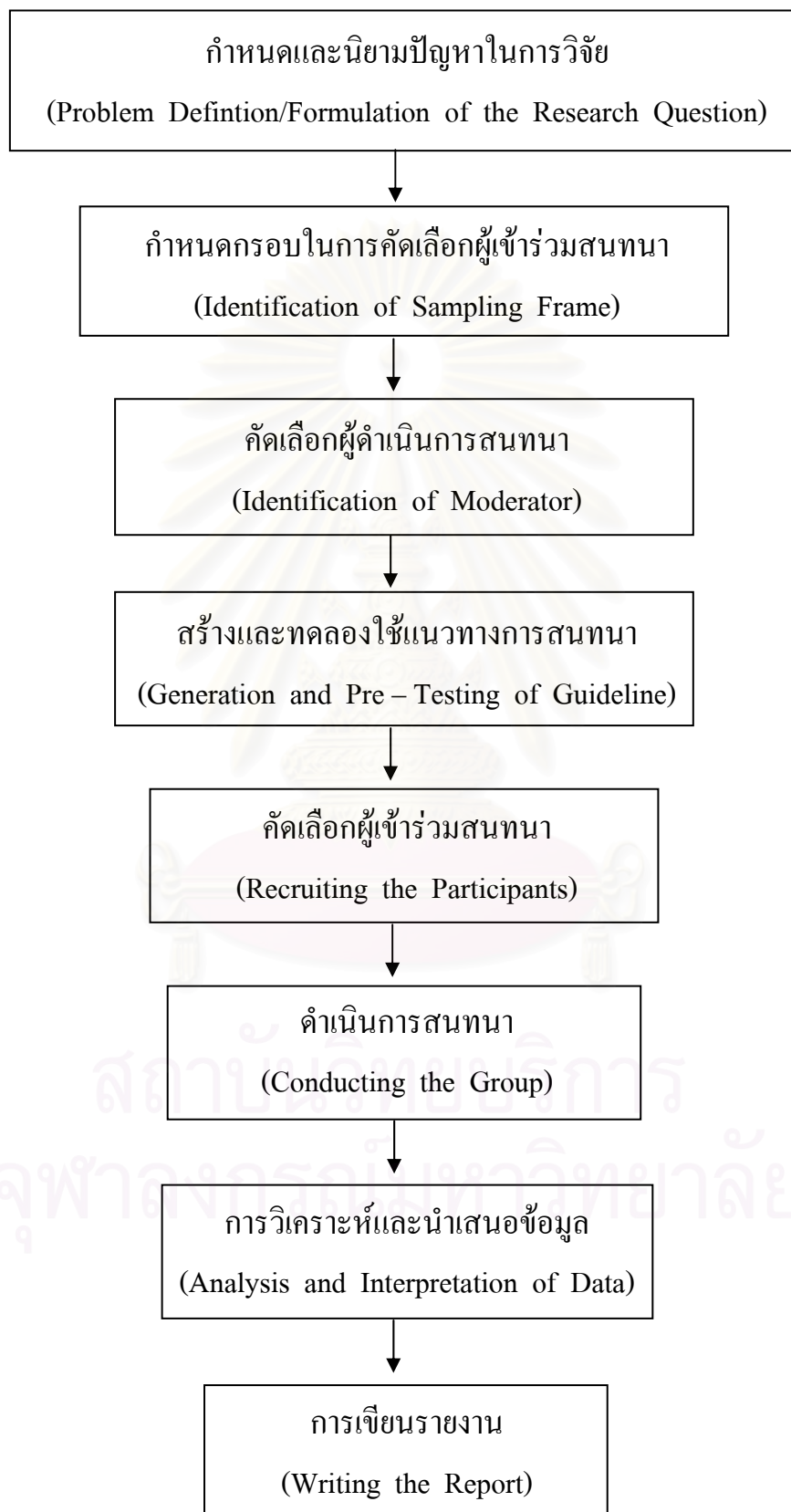
จุดเน้น เน้นที่ทัศนระอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกันที่เป็นประเด็นการวิจัย ไม่เน้นมุมมองส่วนตัว เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มุ่งเชื่อมโยงผลไปยังบริบทเอง

การใช้ประโยชน์ เหมาะในการค้นหาคำตอบเฉพาะเรื่อง โดยอาจใช้ประกอบเทคนิค วิจัยเชิงปริมาณ เช่น ใช้ในการศึกษาเบื้องต้น เพื่อตั้งประเด็นคำถามหรือสมมติฐาน และตามด้วยการศึกษาเชิงปริมาณหรือใช้ศึกษาเจาะลึก เพื่อความกระจ่างหลังจากศึกษาเชิงปริมาณแล้ว

เงื่อนไขสำคัญ ใช้พลวัตรของกลุ่มกระตุ้นแสดงความคิดเห็น ผู้ดำเนินการ (Moderator) ต้องมีทักษะในการถาม และสร้างบรรยากาศสูง รวมทั้งมีกรอบแนวคิดในเรื่องที่ศึกษาชัดเจน Stewart and Shamdasani (1991) ได้สรุปขั้นตอนของการวิจัยและการจัดกลุ่มสนทนาไว้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการวิจัยและจัดกลุ่มสนทนา



ในขั้นตอนต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นที่ศึกษา

เป็นการกำหนดหัวข้อเรื่องที่ศึกษา เพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการจัดกลุ่มสนทนา ซึ่งการกำหนดประเด็นทำได้โดยจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไร แล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ในแนวทางจัดกลุ่มสนทนา (guideline)

2. กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนา

ในการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องพิจารณาถึงจำนวนกลุ่มและผู้เข้าร่วมสนทนา โดยทั่วไปผู้วิจัยจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มไว้ล่วงหน้า ซึ่งกฎเกณฑ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมสนทนาควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา, อาชีพ เป็นต้น

การกำหนดจำนวนกลุ่มสนทนา ควรยึดหลักการให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นสำคัญ สิ่งที่เป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญก็คือ ลักษณะของปัญหาในการวิจัย เช่น ถ้าประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษานั้นจะมีคำตอบที่แตกต่างกันไปในกลุ่มประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ก็ควรจะจัดให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบจำนวนความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนจำนวนคนในกลุ่มสนทนานั้น โดยทั่วไปจะประมาณ 6 - 12 คน

3. การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการจัดกลุ่มสนทนา

ในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการ คือ

3.1 กลุ่มจัดการกลุ่มสนทนา ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-taker) และผู้บริการทั่วไป (Provider)

3.2 คู่มือในการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม (Guideline)

3.3 สถานที่และบรรยากาศการจัดกลุ่มสนทนา เป็นบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้เกิดความผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด

3.4 เวลาที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา ใช้เวลาประมาณ 1.30-2.30 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะปัญหาที่ศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ

4.1 การวิเคราะห์เบื้องต้น คือการวิเคราะห์ผลการสนทนาโดยร่วมมือกันสรุปและเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง

4.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูล ก็คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่มโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้วสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้ ในปัจจุบันได้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูป (The Ethnograph) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งโปรแกรมนี้อาจช่วยในการลงรหัสเนื้อหาต่าง ๆ และสามารถจัดหมวดหมู่ หัวข้อต่าง ๆ ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ พบว่ายังไม่มียานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการ การศึกษากลยุทธ์ และรูปแบบการเรียนการสอน ดังนี้

พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง และคณะ (2537) การประเมินโครงการคุรุทายาทของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประเมินปัจจัยเบื้องต้นในการดำเนินโครงการ กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิตของโครงการ ผลการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน เรียงตามลำดับคือ ความรู้เรื่องการวางแผนและการทำแผนการสอน หลักจิตวิทยาการเรียนการสอน เทคนิคและวิธีสอน เนื้อหาวิชาเอก การใช้เทคนิคการเสริมแรง และความรู้ในการปกครองชั้นเรียน ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ คือคณะกรรมการประเมินมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการ

ประสานงานระดับกรมระดับหน่วยงานควรมีความต่อเนื่องกัน ไม่ควรเปลี่ยนคณะทำงานบ่อย จะทำให้การประสานงานไม่ต่อเนื่อง ควรมีการประชุมสัมพันธ์โครงการให้มากกว่าเดิม ควรมีการจัดองค์การบริหารโครงการครูทายาทระดับวิทยาลัย

นวรรตน์ สมนาม (2542) วิจัยเรื่อง “การศึกษาโครงการครูทายาทระดับอุดมศึกษาสำหรับสอนในสถาบันราชภัฏ” วัตถุประสงค์ของผู้วิจัยเพื่อวิเคราะห์บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิตของโครงการ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นแนวทางในการพัฒนาโครงการครูทายาทระดับอุดมศึกษาให้สูงขึ้น ขยายทุนให้ถึงปริญญาเอก โดยยกเลิกการให้ทุนในระดับปริญญาตรี ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ควรแต่งตั้งคณะทำงานประจำและมีการติดตามและประเมินผล ผู้สำเร็จการศึกษาจากโครงการ

ชนาธิป พรกุล (2534) วิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผลสำหรับรายวิชาในหลักสูตรวิทยาลัยครู” วิธีการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน (2) การทดลองใช้กระบวนการโดยผู้วิจัยและอาจารย์วิทยาลัยครู (3) การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (4) การปรับปรุงกระบวนการจากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (1) การจัดหลักสูตรด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ แล้วจำแนกเป็นวัตถุประสงค์หลักที่ผู้เรียนต้องเรียนให้บรรลุผลและวัตถุประสงค์เสริมที่ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสามารถ (2) การจัดการเรียนการสอนตามลักษณะของวัตถุประสงค์ ด้วยการให้การสอนแบบให้ได้ผลตามเกณฑ์สอนวัตถุประสงค์หลักและให้การสอนแบบให้ได้ผลตามความสามารถสอนวัตถุประสงค์เสริม

เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ (2539) วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัยทางการศึกษาพยาบาล” ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย การสอนที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัย การสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก การสอนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสอนแบบนิรนัย การสอนแบบอุปนัย การสอนแบบฝึกการสืบสอบ และการสอนด้วยการกระทำและแนวคิดการประเมินแบบต่าง ๆ มาสังเคราะห์ ได้กรอบแนวคิดของวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่มุ่งการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการคือ

1. คุณลักษณะของวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย 2 ลักษณะ ได้แก่ การใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนการสอนและการศึกษาวิเคราะห์ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของศาสตร์

2. เทคนิคการสอนแบบเน้นวิจัย ได้แก่ การใช้ปัญหากระตุ้นผู้เรียนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย การฝึกตั้งคำถาม การฝึกความสามารถในการคิด การสร้างสมมุติฐาน การใช้เหตุผลเชิงนิรนัยและอุปนัย การเสนอผลสรุปของกลุ่มเล็กต่อกลุ่มใหญ่ และการฝึกทำวิจัย

3. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติต่อการวิจัย

บุญเรือง นิยมหอม (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในระดับอุดมศึกษา” ผลการวิจัยสรุปว่าในสภาพการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน พบว่าการเรียนการสอนเน้นกิจกรรมและบริการของอินเทอร์เน็ต ผู้สอนเป็นผู้ควบคุมตรวจสอบติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน และเตรียมความพร้อมทรัพยากรสนับสนุนการเรียนทางอินเทอร์เน็ต มีการใช้โปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ และเว็ลด์ไวด์เว็บ ในการเรียนการสอนมากที่สุด ใช้รูปแบบการเรียนการสอนตามทัศนะนักจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม การเรียนแบบร่วมมือ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในเว็บไซต์ประกอบด้วยหน้าโฮมเพจ เว็บเพจ ประกาศข่าว ประมวลรายวิชา กิจกรรมการเรียนการสอนและเว็บเพจทรัพยากรสนับสนุน

นวลทิพย์ อรุณศรี (2539) วิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย” ผลการวิจัยพบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ในการรับเข้าศึกษา ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานในการเข้ารับศึกษาไว้ 5 แผนงาน คือ แผนงานพัฒนาภาพลักษณ์วิชาชีพ แผนงานแนะแนวการศึกษา แผนงานพัฒนารูปแบบการรับเข้าศึกษา แผนงานพัฒนาการเรียนการสอน และแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพ

ทวีชัย บุญเติม (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ให้การบริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทาง คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

บาร์ค (Park, John Ellis., 1997) วิจัยเรื่อง “การศึกษากรณีการวางแผนกลยุทธ์ ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง” วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำ แผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษา ต่อเนื่องจำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลของการศึกษาพบว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ กล่าวคือ

1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนวัตรกรรมขององค์กร

เวอร์เบอร์ (Verber, Nancy Warner., 1995) วิจัยเรื่อง “การศึกษาโปรแกรม ปรินญาเอกในสาขาที่ศึกษาโดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์” จากปัญหาของโปรแกรม ปรินญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบจากภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวใน ลักษณะของวัตถุประสงค์ ผลผลิตและเอกลักษณ์ของนักศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยก็ เพื่อที่จะอธิบายการเริ่มต้น การพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐานโปรแกรมปรินญาเอกในสาขาที่ ศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต วิธีการศึกษา ศึกษาจากข้อมูลโดย 1. สัมภาษณ์จากจดหมาย 2. การวิเคราะห์เอกสาร นโยบายสถาบัน หนังสือรับรองจากอาจารย์ รายละเอียดค่านักศึกษาของกลุ่มเป้าหมาย ผลการเรียนนักศึกษา 3. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ 4. จัดกลุ่มสนทนา (Focus groups) ผู้ที่กำลังศึกษาและ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย วิเคราะห์เนื้อหาและเปรียบเทียบ ความเป็นมาในอดีต ผลการศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม 23 ข้อ จากการทำเมตริกซ์ การวางแผน จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ การวางแผนปัญหาในหนึ่งปัญหาของโปรแกรม ปรินญาเอก เปรียบเทียบระหว่างโปรแกรมที่ศึกษาและเอกลักษณ์ของโปรแกรมอื่น ๆ ผล

สรุปการวางแผนกลยุทธ์ในโปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์ของนักศึกษา/อาจารย์ ในอัตราส่วนของโปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแผนเป้าหมาย โปรแกรมในเกณฑ์การประเมินอาจารย์ ความเหมาะสมการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบ ความมีคุณค่าในปริญญาเอก และรูปแบบของการประกันนักศึกษาและอาจารย์ในงานวิจัย

รามิเรซ (Ramirez, Jose Luis., 1997) วิจัยเรื่อง “ผลลัพธ์ของการปรับปรุงการสอนสำหรับอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยโซโนรา (เม็กซิโก)” เป็นการศึกษาการทดลองผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมการปรับปรุงการสอนที่มีในอดีต เป็นโปรแกรมจากฐานในการสร้างโดย Martinez และ คณะตลอดจนวิธีการจากบุคคลอื่น ๆ ผู้ศึกษาได้ออกแบบในการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัย 80 คน 40 คน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการสอน ส่วนอีก 40 คน ไม่มีส่วนร่วม ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกต ผลการศึกษาในการปรับปรุงโปรแกรมการสอนไปในทิศทางที่ดีมีผลกระทบ 4 ประเด็น คือ 1. กรอบความคิดและความตระหนักการสอนและบทบาทในการสอน 2. แรงจูงใจในการเป็นอาจารย์ดีกว่าเดิม 3. เห็นความสำคัญในการพัฒนา การสอน 4. ความสามารถในการออกแบบการสอน

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีรูปแบบและกลยุทธ์ที่หลากหลายอันจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการเรียนการสอนที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัย การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหา การศึกษาด้วยตนเอง และการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจทันต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเรียนการสอนจึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางในการปฏิรูปการฝึกหัดครูและแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏและการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกได้ตามขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏและการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครู

ศาสตร์

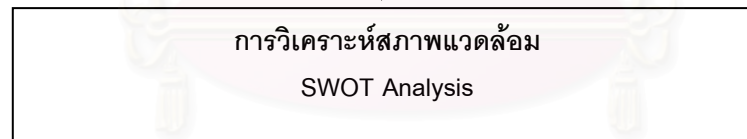
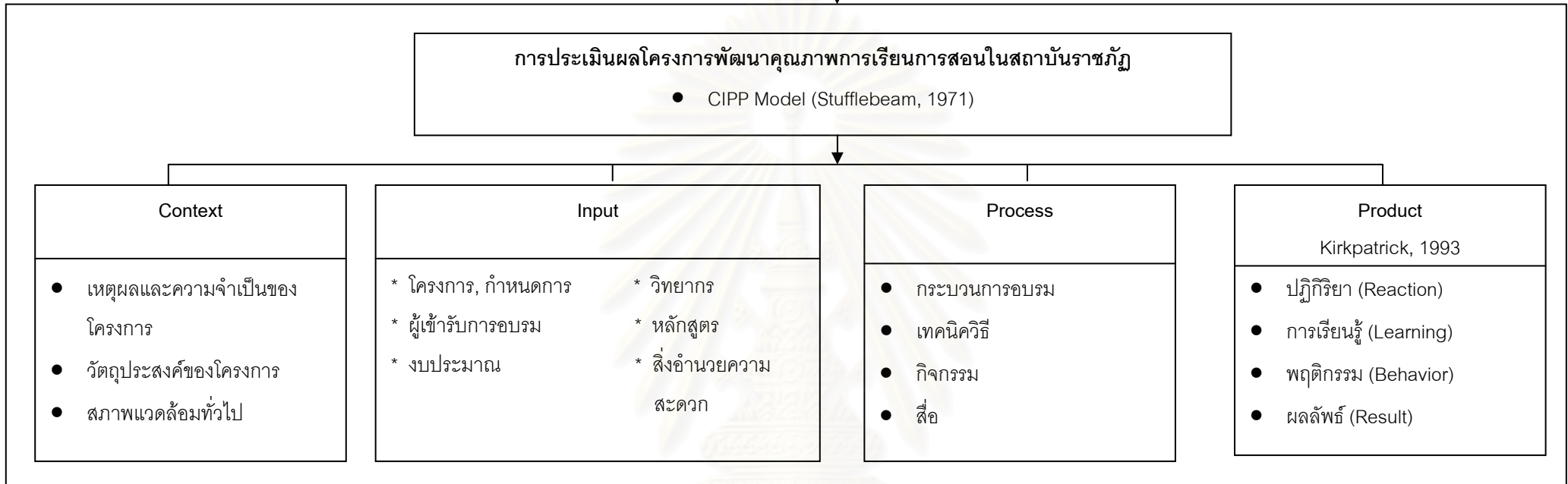
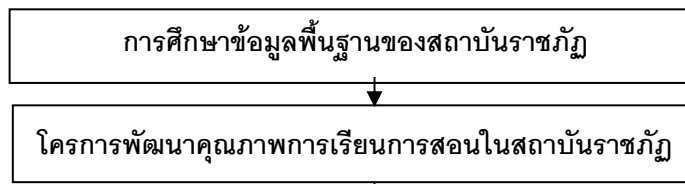
สถาบันราชภัฏและการกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครูศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

รายละเอียดและโครงสร้างของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย นำเสนอได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์

การกำหนดทิศทาง * ภารกิจ (Mission)
 * วัตถุประสงค์ (Objective)

การกำหนดกลยุทธ์

การสนทนากลุ่ม
Focus Group Discussion
Stewart and Shamdasini, 1991

การปฏิบัติตามกลยุทธ์
การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากแผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รายละเอียดการดำเนินการในแต่ละ
ขั้นตอนอธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการ พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร

1.1 รายงานสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2541

1.2 รายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
ที่สำคัญในช่วงปี 2545 – 2549 ต่อสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2542)

1.3 รายงานการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อ
สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2543

1.4 รายงานการศึกษา เรื่อง สถานภาพคณะครุศาสตร์ ของสถาบันราชภัฏ

1.5 การปฏิรูปสถาบันราชภัฏเพื่อปวงชน พ.ศ. 2543

2. ประมวลความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ในการเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในภาพรวมของ
สถาบันราชภัฏ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำมาศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันใน
ด้านต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษากลยุทธ์ในการวางแผนในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผู้เข้าร่วมการ
สัมมนาและฝึกรอบม ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ผู้อำนวยการ
สำนักวางแผนและพัฒนา และผู้อำนวยการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ตามรายการ
สัมมนา ต่อไปนี้

2.1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ วันที่ 13-15 ธันวาคม 2542 ณ ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาล “บ้านผู้หว่าน” อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม

2.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การปฏิรูปการศึกษา” ของสถาบันราชภัฏ วันที่ 17-18 มกราคม 2543 ณ โรงแรมรามาร์คเดนส์ กรุงเทพฯ

2.3 การฝึกอบรมหลักสูตร “พัฒนานักสร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม” ของสถาบันราชภัฏ วันที่ 22-24 มีนาคม 2543 ณ ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาล “บ้านผู้หว่าน” อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม

3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสภาสถาบันราชภัฏ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสภาสถาบันราชภัฏ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปการฝึกหัดครูและการพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ

ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ 5 คน ได้แก่

1) ดร.สงบ ลักษณะ

เลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ

2) ดร.พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง

รองเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ

3) ดร.สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและพัฒนาสถาบัน

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรค์ วรอินทร์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู

5) รองศาสตราจารย์เทียน ทองแก้ว

ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและพัฒนานักศึกษา

ส่วนที่ 2. การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนใน สถาบันราชภัฏ

ในการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ เป็นการประเมินหลังจากดำเนินงานเพื่อรวมสรุป (Summative Evaluation) เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านคุณภาพการเรียนการสอน สำหรับนำไปวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการประเมินโครงการแบบซิป (CIPP Model)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่มคือ

1. อาจารย์ผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ทั้ง 8 เขตภูมิศาสตร์ ๆ ละ 40 คน รวม 320 คน

2. คณบดีคณะครุศาสตร์ที่รับผิดชอบในการจัดการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ทั้ง 8 เขตภูมิศาสตร์ คือ

- 2.1 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย
- 2.2 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย
- 2.3 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
- 2.4 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา
- 2.5 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
- 2.6 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
- 2.7 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- 2.8 คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ชุด

1. แบบสอบถาม สำหรับประเมินผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบท ปัจจัยนำเข้า

กระบวนการและผลที่ได้รับจากโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Likert's Scale Type) มีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ใน

สถาบันราชภัฏ

2. แบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์คณาบดีคณะครุศาสตร์ 8 เขตภูมิศาสตร์ที่รับผิดชอบในการจัดอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลที่ได้รับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป spss/pc แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best, 1970) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการอบรมที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (spss/pc)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อมูลที่วิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสถาบันราชภัฏ และวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบันราชภัฏ ข้อมูลจากรายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รายงานการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสถาบันราชภัฏ และจากรายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และการกำหนดกลยุทธ์

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดพันธกิจ และทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการวิจัยในส่วนนี้ ดำเนินการโดย การจัดประชุมปฏิบัติการ จากผู้เกี่ยวข้องทางด้านครุศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยคณบดีคณะครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ และผู้เชี่ยวชาญทางการเรียนการสอนจากมหาวิทยาลัย จำนวน 39 คน

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้กระทำโดย

1. กำหนดผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ ถึง คณบดีคณะครุศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ
3. กำหนดวันประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ วันที่ 25 – 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 ณ โรงแรมแกรนด์เดวิล กรุงเทพมหานคร วิทยากรที่ดำเนินการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรภี รุโจปการ มีผู้เข้าร่วม 39 คน
4. ผู้วิจัยสรุปประเด็นจากการประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำเป็นร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

ในการประชุมปฏิบัติการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ ใช้เทคนิค MVOSA และเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2543) ประกอบการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. คณบดีคณะครุศาสตร์ จากเขตภูมิศาสตร์กรุงเทพและเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง
2. คณบดีคณะครุศาสตร์ จากเขตภูมิศาสตร์ภาคตะวันตกและเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
3. คณบดีคณะครุศาสตร์ จากเขตภูมิศาสตร์ภาคเหนือตอนบนและเขตภูมิศาสตร์ภาคเหนือตอนล่าง
4. คณบดีคณะครุศาสตร์ จากเขตภูมิศาสตร์ภาคอีสานตอนบนและเขตภูมิศาสตร์ภาคอีสานตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์พันธกิจและกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

เทคนิค MVOSA และเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยได้กระทำตามขั้นตอนของไวริช (Wehrich, 1982) ดังนี้ คือ

1. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก
(Key external opportunities ใช้ตัวย่อ O)
2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามหลัก
(Key external threats ใช้ตัวย่อ T)
3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก
(Key internal strength ใช้ตัวย่อ S)
4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก
(Key internal weakness ใช้ตัวย่อ W)
5. จัดทำตารางเมตริกซ์

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.	1.
	2.	2.
โอกาส (O)	SO	WO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
ภาวะคุกคาม (T)	ST	WT
1.	1.	1.
2.	2.	2.

6. จับคู่ จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ SO คือ ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

7. จับคู่ จุดแข็งหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (ST) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ ST คือ ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

8. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WO คือ ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

9. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (WT) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WT คือ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

10. จากกลยุทธ์ ทั้งหมดในแต่ละเซลล์ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุด กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณาการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณาการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ ที่ผู้วิจัยได้จัดทำตามขั้นตอนที่ 3 และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ กระทำโดย

1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurs) เพื่อพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณาการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

2. ผู้วิจัยส่งเอกสารร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณาการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านล่วงหน้าก่อน 1 สัปดาห์

3. กำหนดวันประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ คือ วันพฤหัสบดีที่ 21 กรกฎาคม 2543 ณ ห้องราชภัฏ อาคารรัชมังคลาภิเษก 2 ชั้น 5 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

4. ผู้วิจัยสรุปประเด็นการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด เพื่อประกอบการพิจารณา
การปรับปรุงแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
รวม 18 คน

จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอ
ผลการวิจัยในบทต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง
ครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการ
พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ นำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ

ส่วนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนใน
สถาบันราชภัฏ

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันราชภัฏและคณบดีคณะ
ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ

ตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏและการกำหนดกลยุทธ์

ตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง
ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการ พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ นำเสนอผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล
เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ นำเสนอผลการศึกษาและการ
วิเคราะห์ข้อมูล 3 ประเภท ข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลจากการเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสภาสถาบันราชภัฏ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
ของสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

พัฒนาการของสถาบันราชภัฏ

สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น และเป็นสถาบันการศึกษาที่
มีประวัติมายาวนานกว่า 105 ปี ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีสถานภาพและบทบาทของสถาบัน
นี้ได้พัฒนาการมาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม
จากจุดเริ่มต้นครั้งก่อตั้งสถาบันฝึกหัดครูแห่งแรกขึ้นที่โรงเรียนเด็กกำพร้าศเสเมื่อวันที่
12 ตุลาคม 2435 มีฐานะเป็นโรงเรียนเรียกว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” โดยมีนักเรียน
รุ่นแรกเพียงสามคน ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก และ
เพื่อให้การผลิตครูของประเทศมีเอกภาพ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งกรมการ
ฝึกหัดครูขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2497 ต่อมาได้ปรับสถานะของสถาบันฝึกหัดครูจากโรงเรียนฝึกหัด
ครูมาเป็นวิทยาลัยครู มีการจัดตั้งวิทยาลัยครูในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศโดยอธิบดี
กรมการฝึกหัดครูในขณะนั้นคือนายบุญถิ่น อัตถากร เป็นผู้บุกเบิกวางรากฐานสถาบัน
ฝึกหัดครู มีปรัชญาพื้นฐานว่าต้องกระจายโอกาสให้แก่ท้องถิ่นให้มากที่สุด เพื่อให้คน
หนุ่มสาวในท้องถิ่นที่ตั้งวิทยาลัยครูและอีก 1-2 จังหวัดใกล้เคียงได้มีโอกาสเข้ามาเรียน

เพื่อออกไปเป็นครูในท้องถิ่นตนเอง อันเป็นช่องทางได้ครูซึ่งเป็นผู้รู้เป็นหลักและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นของตนต่อไป วิทยาลัยครูจึงเกิดขึ้น ตั้งอยู่และดำเนินการในแนวทางนี้ตลอดมา (สภาสถาบันราชภัฏ, 2541)

หลังจากผลิตครูระดับประกาศนียบัตร (ป.กศ.) มาช้านาน สถาบันจึงได้ปรับบทบาทการผลิตครูให้สอดคล้องกับสภาพสังคม โดยตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ขึ้นรองรับการผลิตครูในระดับปริญญาตรี ได้ขยายบทบาทของสถาบันไปสู่การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ต่อมาเมื่อสังคมไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ความต้องการกำลังคนในวิชาชีพมีหลากหลายเพิ่มขึ้น ในขณะที่อัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงเพราะการวางแผนครอบครัวของไทยประสบผลสำเร็จ ความต้องการครูจึงลดลงไปด้วย แต่หน่วยผลิตครูในระดับอุดมศึกษากลับมีเพิ่มขึ้น การผลิตครูจึงถึงจุดอิมตัว มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญต่อบทบาทของวิทยาลัยครู ด้วยการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูฉบับเดิมมาเป็นพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 แทน สถาบันจึงได้ขยายฐานการผลิตกำลังคนจากเดิมที่ผลิตเฉพาะบัณฑิตสาขาวิชาชีพครู (ค.บ.) มาผลิตบัณฑิตเพิ่มขึ้นอีกสองสาขาวิชา คือ สาขาวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และสาขาศิลปศาสตร์ (ศศ.บ.) โดยได้เปิดสอนโปรแกรมวิชาต่าง ๆ หลากหลายตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม

อย่างไรก็ตาม การใช้ชื่อ “วิทยาลัยครู” ทำให้สาธารณชนยังเข้าใจว่าสถาบันผลิตเฉพาะบัณฑิตครู จึงเกิดปัญหาเรื่องการยอมรับบัณฑิตสาขาวิชาการอื่นที่ผลิตขึ้น นอกจากนี้การที่สถาบันได้เติบโตใหญ่และขยายบทบาทภารกิจเทียบเท่ามหาวิทยาลัย แต่ยังมีโครงสร้างระบบการบริหารเช่นเดียวกับส่วนราชการอื่นโดยทั่วไป ย่อมเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการตราพระราชบัญญัติฉบับใหม่ใน พ.ศ. 2538 เรียกว่า “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ” มีผลให้วิทยาลัยครูเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” มีสภาพประจำสถาบันของตนเอง มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการสถาบันสูงขึ้นกว่าเดิม กระนั้นก็ดี สถาบันแต่ละแห่งก็ยังมีได้เป็นนิติบุคคล จึงมีข้อจำกัดในการดำเนินการกิจบางประการ สถาบันราชภัฏทั้งหมดจึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลักดันให้สถาบันของตนเป็นนิติบุคคลต่อไป

สภาพการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ปรัชญาและจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น การดำเนินบทบาทภารกิจทุกด้านของสถาบัน ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงมุ่งเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาและสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก โดยมุ่งใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อผลิตกำลังคนให้แก่สังคมเท่านั้น แต่ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้โอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะแก่เยาวชนในท้องถิ่นได้พัฒนาตนเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติและท้องถิ่นอีกด้วย อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นต่อไปอย่างมั่นคง

รูปแบบการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ

โดยทั่วไปสถาบันราชภัฏจัดการศึกษาสองรูปแบบ รูปแบบแรกคือภาคปกติ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนรุ่นใหม่ โดยรับจากผู้ที่สำเร็จระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า จัดการเรียนการสอนในวันเวลาราชการ อีกรูปแบบหนึ่งเรียกว่าโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมวิทยฐานะแก่ผู้มีงานทำแล้ว ซึ่งเป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตอีกรูปแบบหนึ่ง จัดการเรียนการสอนนอกเวลาราชการในช่วงเย็นถึงกลางคืนหรือวันเสาร์-อาทิตย์ โดยข้อเท็จจริงแล้วการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการเป็นภารกิจที่มีปริมาณงานมากกว่าภาคปกติ เห็นได้จากจำนวนนักศึกษาทั้งสองแบบดังนี้

ตาราง 1 จำนวนนักศึกษาภาคปกติและภาค กศ.บป. ของสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2535 - 2543

ปีการศึกษา	นักศึกษาภาคปกติ	นักศึกษา กศ.บป.	รวม
2535	78,382	148,469	226,851
2536	89,296	162,437	251,733
2537	99,501	178,760	278,261
2538	112,492	195,648	306,612
2539	126,168	205,223	331,391
2540	154,016	222,045	376,061
2541	171,926	242,400	414,326
2542	178,013	218,604	396,617
2543	185,207	220,650	405,857

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2543

ข้อมูลอาจารย์สถาบันราชภัฏในปัจจุบัน

อาจารย์สถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง มีจำนวน 7,970 คน จำแนกตามระดับ
คุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพของอาจารย์สถาบันราชภัฏ จำแนกตามคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ (N = 7,970)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
คุณวุฒิ		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	0.10
2. ปริญญาตรี	2,223	27.89
3. ป.บัณฑิตสูงกว่าปริญญาตรี	40	0.50
4. ปริญญาโท	5,330	66.88
5. ป.บัณฑิตสูงกว่าปริญญาโท	3	0.04
6. ปริญญาเอก	366	4.59
ตำแหน่งทางวิชาการ		
1. ศาสตราจารย์	—	—
2. รองศาสตราจารย์	194	2.43
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2,367	29.70
4. ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	5,409	67.87

จากตารางที่ 2 สถานภาพของอาจารย์สถาบันราชภัฏส่วนใหญ่มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 66.88 ปริญญาตรี ร้อยละ 27.89 และปริญญาเอก ร้อยละ 4.59 คิดเป็นสัดส่วน ตรี = โท = เอก เท่ากับ 28 : 67 : 5 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนมากยังไม่มีความรู้ทางวิชาการ ร้อยละ 67.87 ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 29.70 และตำแหน่งรองศาสตราจารย์เพียงร้อยละ 2.43

ข้อมูลพื้นฐานของคณาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

อาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ 36 แห่ง มีจำนวน 1,656 คน จำแนกตามช่วงอายุ ระดับคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญเฉพาะและตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	ระดับคุณวุฒิ										รวม	
	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี		ป.เฉพาะ สูงกว่า ป.ตรี		ป.โท		ป.เอก			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
20 - 25			3	0.18			1	0.06			4	0.24
26 - 30			16	0.97			34	2.05			50	3.02
31 - 35			22	1.33			55	3.32	3	0.18	80	4.83
36 - 40			24	1.45			92	5.56	12	0.72	128	7.73
41 - 45			24	1.45			161	9.72	23	1.39	208	12.56
46 - 50			41	2.48	1	0.06	313	18.90	56	3.38	411	24.82
51 - 55	1	0.06	58	3.50	6	0.36	398	24.03	56	3.38	519	31.34
56 - 60			38	2.29	5	0.30	165	9.96	21	1.27	229	13.83
ไม่มีข้อมูล			3	0.18			11	0.66	13	0.79	27	1.63
รวม	1	0.06	229	13.83	12	0.72	1230	74.26	184	11.11	1656	100

จากตารางที่ 3 อาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ มีอายุมากที่สุด อยู่ในช่อง 51 – 55 ปี จำนวน 519 คน คิดเป็นร้อยละ 31.34 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 45 – 50 ปี ร้อยละ 24.82 และช่วงอายุที่น้อยที่สุด คือ 20 – 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.24

ตารางที่ 4 จำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ จำแนกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะและระดับคุณวุฒิ

ที่	สาขา	ต่ำกว่า ป.ตรี	ร้อยละ	ป.ตรี	ร้อยละ	ป.เฉพาะ สูงกล้าป.ตรี	ร้อยละ	ป.โท	ร้อยละ	ป.เอก	ร้อยละ	รวม
1	การอนุบาลศึกษา	1	1.61	23	37.10			37	59.68	1	1.61	62
2	การศึกษาปฐมวัย / ประถมศึกษา			20	11.05			156	86.19	5	2.76	181
3	การบริหารการศึกษา / Administration Education			4	2.72			105	71.43	38	25.85	147
4	การวัดผลการศึกษา / วิจัย / สถิติการศึกษา			1	0.75	2	1.50	116	87.22	14	10.53	133
5	วิจัยและพัฒนาหลักสูตร							4	20.00	16	80.00	20
6	การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง			1	2.56			36	92.31	2	5.13	39
7	การอุดมศึกษาและการฝึกหัดครู							87	87.00	13	13.00	100
8	การแนะแนว / จิตวิทยาการศึกษา / จิตวิทยา และการแนะแนว			2	0.86	3	1.29	210	90.52	17	7.33	232
9	เทคโนโลยีทางการศึกษา / วัสดุทัศนศึกษา			3	2.10	3	2.10	133	93.01	4	2.80	143
10	นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร							51	85.00	9	15.00	60
11	หลักสูตรและการสอน							28	58.33	20	41.67	48
12	การศึกษาพิเศษ			7	25.00	2	7.14	18	64.29	1	3.57	28
13	พื้นฐานการศึกษา			1	12.50			5	62.50	2	25.00	8
14	สารัตถศึกษา							1	100.00			1
15	การศึกษานอกระบบ							1	100.00			1
16	ศึกษาศาสตร์การสอน							1	100.00			1
17	ภาษาอังกฤษ / การสอนภาษาอังกฤษ / วรรณคดีภาษาอังกฤษ			13	52.00			11	44.00	1	4.00	25
18	ภาษาไทย / การสอนภาษาไทย			28	65.12			15	34.88			43
19	เคมี / การสอนเคมี			1	20.00			4	80.00			5
20	ฟิสิกส์ / การสอนฟิสิกส์			4	33.33			8	66.67			12
21	ชีววิทยา / การสอนชีววิทยา			6	75.00			2	25.00			8
22	คณิตศาสตร์ / การสอนคณิตศาสตร์			13	46.43			11	39.29	4	14.29	28
23	วิทยาศาสตร์ / การสอนวิทยาศาสตร์			3	10.71			24	85.71	1	3.57	28

ที่	สาขา	ต่ำกว่า ป.ตรี	ร้อยละ	ป.ตรี	ร้อยละ	ป.เฉพาะ สูงกล้า ป.ตรี	ร้อยละ	ป.โท	ร้อยละ	ป.เอก	ร้อยละ	รวม
24	สังคมศึกษา / การสอนสังคมศึกษา / ประวัติศาสตร์ / สิ่งแวดล้อม			17	43.59			21	53.85	1	2.56	39
25	พัฒนศึกษาศาสตร์							2	7.41	25	92.59	27
26	แม่และเด็ก			1	50.00			1	50.00			2
27	คหกรรม / คหกรรมศาสตร์			2	66.67			1	33.33			3
28	ประชากรศาสตร์							2	100.00			2
29	นาฏศิลป์ / ดนตรี			6	100.00							6
30	บรรณารักษ์							3	100.00			3
31	ภูมิศาสตร์			2	66.67			1	33.33			3
32	จิตวิทยาการปรึกษา			1	25.00			3	75.00			4
33	พลศึกษา/พลานามัย/วิทยาศาสตร์การกีฬา/ สุขศึกษา			59	37.82	2	1.28	93	59.62	2	1.28	156
34	มัธยมศึกษา			1	5.00			19	95.00			20
35	ศิลปศึกษา			4	80.00			1	20.00			5
36	คอมพิวเตอร์ / วิทยาการคอมพิวเตอร์ / คอมพิวเตอร์ศึกษา			3	100.00							3
37	สังคมสงเคราะห์							1	100.00			1
38	การตลาด							1	100.00			1
39	ภาษาและวรรณคดี							1	100.00			1
40	รัฐประศาสนศาสตร์							2	100.00			2
41	เวชศาสตร์			1	100.00							1
42	การเจริญพันธุ์และการวางแผนประชากร							1	100.00			1
43	ภาษาศาสตร์และภาษาเอเชียอาคนย์ / จีน			1	50.00			1	50.00			2
44	อุตสาหกรรมศิลป์			1	100.00							1
45	Extention Education Active									1	100.00	1
46	General / Development Education							3	50.00	3	50.00	6
47	Instructional System Development									1	100.00	1
48	Industrail Education							1	50.00	1	50.00	2
49	Intigrated Education for the Visually Handicatted							1	100.00			1
50	Student Personal							1	100.00			1

ที่	สาขา	ต่ำกว่า ป.ตรี	ร้อยละ	ป.ตรี	ร้อยละ	ป.เฉพาะ สูงกล้า ป.ตรี	ร้อยละ	ป.โท	ร้อยละ	ป.เอก	ร้อยละ	รวม
51	Applied linguistic							1	100.00			1
52	Agrarian Studies							1	100.00			1
53	Community Development									1	100.00	1
54	Audio – visual Aid Education							3	100.00			3
55	Family Resource Management							1	100.00			1
56	Intemational2 Intercultural									1	100.00	1
		1	0.06	229	13.83	12	0.72	1230	74.28	184	11.1	1656

จากตารางที่ 4 อาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ มีคุณวุฒิในระดับปริญญาโทมากที่สุด คือ จำนวน 1,230 คน คิดเป็นร้อยละ 74.28 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 13.83 ส่วนระดับปริญญาเอก จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

พิจารณาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พบว่า สาขาการแนะแนว/จิตวิทยา การศึกษาและการแนะแนว มากที่สุด จำนวน 232 คน รองลงมาคือ สาขาการศึกษา ปฐมวัย/ประถมศึกษา จำนวน 181 คน สาขาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา/สุขศึกษา จำนวน 156 คน และสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 147 คน

จากรายงานการศึกษา เรื่อง สถานภาพ ของครุศาสตร์ ของสถาบันราชภัฏ (2542) ด้านสภาพปัญหา พบว่า คณะครุศาสตร์มีปัญหาในเรื่องต่อไปนี้ คือ การขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารและบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจและขาดศักยภาพในการปฏิบัติงานตามแนวปฏิรูปการศึกษา อาจารย์ในคณะครุศาสตร์บางส่วนไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอน ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาจารย์หลายท่านเกษียณอายุราชการ โอกาสที่จะคิดค้นกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีโอกาสแต่มีอุปสรรคบางกรณี เช่น อาจารย์ไม่มีเวลา เพราะต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ขาดระบบการบริหารและการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ

ภาระงานสอนของอาจารย์คณะครุศาสตร์

จากรายงานการศึกษา พบว่า อาจารย์คณะครุศาสตร์ มีภาระงานสอนภาคปกติ โดยเฉลี่ย 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ยังมีภาระงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอน เช่น งานบริหาร งานบริการวิชาการ งานนิเทศการสอน

แนวทางในการพัฒนาคณะครุศาสตร์ เพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาคณาจารย์ผู้สอนนักศึกษาครู เพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ โดยให้มีการสนับสนุนส่งเสริมในทุกรูปแบบอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก่อนที่จะไปพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน
3. มีการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูล ในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. สถาบันราชภัฏต้องทุ่มเท กระตุ้นและสนับสนุนในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาครูให้มากกว่าที่เป็นอยู่
5. ให้การสนับสนุน วางแผนด้านอัตรากำลังบุคลากรที่ต้องปฏิบัติการกิจการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสม
6. ประสานความร่วมมือทุกฝ่ายทั้งในระดับคณะ สถาบัน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
7. กำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญที่สุดของสถาบันราชภัฏ เพื่อเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศและท้องถิ่น มุ่งเน้นความเป็นคนที่สมบูรณ์และความมีปัญญา เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์และการปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นภารกิจดั้งเดิมและยังคงมีความสำคัญยิ่งของสถาบันราชภัฏ มุ่งเน้นคุณภาพและความต้องการของสังคม โดยมีแนวทางในการพัฒนา 6 ประการ คือ (รายงานสถาบันราชภัฏ, 2541)

1. ระดมทรัพยากรทั้งหมด คณาจารย์ทุกสาขาวิชา สิ่งอำนวยความสะดวก นานา ประการของสถาบันและชุมชน ให้มีส่วนร่วมและเป็นเครือข่ายสำคัญในการผลิตครู ส่งเสริมวิทยฐานะครู และปฏิบัติการฝึกหัดครูให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. ให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู ทั้งในกระบวนการสรรหา การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อพัฒนานักศึกษาครูและผู้ประกอบวิชาชีพครู

3. มุ่งผลิตและปฏิรูปการผลิตครูสาขาขาดแคลน

4. ส่งเสริมการเปิดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และชี้แนะแนวทางการศึกษา ของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

5. มุ่งผลิตและพัฒนาครูที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอนให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นครู รับผิดชอบต่อ หน้าที่ เป็นแบบอย่างที่ดี ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเอง รักความอิสระ และเคารพในสิทธิ มนุษยชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ฟื้นฟูอนุรักษ์และเสริมสร้าง สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่น

6. ส่งเสริมการศึกษา การอบรมแก่บุคลากรทางการศึกษาและครูประจำการใน ลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรเอกชนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญยิ่งขึ้น

ในส่วนมาตรฐานพัฒนาการจัดการศึกษาสาขาวิชาชีพครูนั้น ได้มีการกำหนด เรื่องหลัก ๆ ดังนี้

1. การปฏิรูปการเรียนการสอนในกระบวนการฝึกหัดครู

1.1 พัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของ ท้องถิ่นและสถานศึกษา

1.2 ให้มีการบริหารหลักสูตรโดยคณะบุคคล ซึ่งอาจประกอบด้วยหัวหน้า ภาควิชา อาจารย์ผู้สอน ผู้แทนจากคณะต่าง ๆ ผู้แทนจากสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ศิษย์เก่า ผู้แทนนักศึกษา และนักวิชาการเฉพาะสาขาวิชา ฯลฯ เพื่อสร้างเครือข่ายการผลิตบัณฑิต ครูและปฏิรูปการฝึกหัดครู

1.3 จัดให้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาครูเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญที่สุด ให้นักศึกษาครูฝึกการคิดอย่างมีระบบ เน้นการปฏิบัติมากกว่าการท่องจำ เน้นการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ให้นักศึกษาครูสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างความรู้ใหม่ มีทักษะการเรียนรู้จากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น สามารถนำประสบการณ์จากครอบครัวจากชุมชน จากวิถีชีวิตในโรงเรียนมาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน

1.4 ใช้ชุมชนและโรงเรียน เป็นแหล่งการเรียนการสอนโดยตรงให้มากขึ้น เพื่อให้นักศึกษาฝึกหัดครูจะได้มีประสบการณ์ตรงอย่างต่อเนื่อง

1.5 พัฒนาอาจารย์ผู้สอนนักศึกษาฝึกหัดครูให้สามารถจัดกิจกรรมนำเทคนิค วัตกรรมการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้กับนักศึกษาฝึกหัดครูได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. การจัดประสบการณ์วิชาชีพครู

2.1 ให้กระบวนการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเป็นองค์ประกอบของกระบวนการฝึกหัดครู และเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูที่สำคัญ

2.2 จัดให้มีการวางระบบ ขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการฝึกประสบการณ์ การคัดสรรโรงเรียน การคัดสรรอาจารย์พี่เลี้ยง อาจารย์นิเทศก์ และการจัดการที่เอื้อต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างเครือข่ายให้โรงเรียนเป็นสถานศึกษาของนักเรียนฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่องและถาวร โดยให้ความสำคัญต่อโรงเรียนและอาจารย์พี่เลี้ยงเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

3. การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู

3.1 วิจัย พัฒนา คิดค้น ทดลองรูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการเรียนการสอนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลแห่งวิชาชีพครู เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาการสากลที่สอดคล้องประสานกับสังคมไทย จนเป็นที่ยอมรับทั่วไปเหมือนศาสตร์อื่นที่ก้าวหน้า

3.2 ให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยาการวิชาชีพระหว่างอาจารย์ต่างภูมิภาค และระหว่างนานาชาติ และให้ครูอาจารย์ได้ก่อตั้งหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพครูทุกระดับทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการและวิชาชีพระหว่างองค์กรวิชาชีพและผู้มีอาชีพครู

3.3 จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและวิชาชีพครูอาจารย์ ให้เป็นที่ประจักษ์ในลักษณะต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้กระทำกิจกรรมทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมได้อย่างอิสระ

ส่วนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนใน สถาบันราชภัฏ

การศึกษาวิเคราะห์การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ผ่านการอบรมโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ 8 แห่ง รวมทั้งสิ้น 320 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 68.44 ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

เขตภูมิศาสตร์	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวนแบบสอบถาม ที่ตอบกลับมา	ร้อยละ
ภาคอีสานตอนบน	40	31	77.5
ภาคกลาง	40	29	72.5
ภาคอีสานตอนล่าง	40	28	70.0
ภาคใต้	40	25	62.5
กรุงเทพมหานคร	40	29	72.5
ภาคตะวันออก	40	27	67.5
ภาคเหนือตอนบน	40	25	62.5
ภาคเหนือตอนล่าง	40	25	62.5
รวม	320	219	68.44

ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา
สูงสุด และตำแหน่งทางวิชาการ (N = 219)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
25 – 30 ปี	18	8.2
31 – 35 ปี	18	8.2
36 – 40 ปี	31	14.2
41 – 45 ปี	34	15.5
46 – 50 ปี	39	17.8
51 – 55 ปี	53	24.2
56 – 60 ปี	26	11.9
อายุราชการ		
1 – 5 ปี	21	9.6
6 – 10 ปี	19	8.7
11 – 15 ปี	28	12.8
16 – 20 ปี	24	11.0
21 – 25 ปี	49	22.4
26 – 30 ปี	55	25.0
31 – 35 ปี	23	10.5
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	26	11.9
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	183	83.6
ปริญญาเอก	10	4.2

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	129	58.9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	83	37.9
รองศาสตราจารย์	7	3.2

จากตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 51 – 55 ปี ร้อยละ 24.2 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 46 – 50 ปี ร้อยละ 17.8 และช่วงอายุ 41 – 45 ปี ร้อยละ 15.5 สำหรับอายุราชการส่วนใหญ่ อายุราชการอยู่ในช่วง 26 – 30 ปี ร้อยละ 25.0 รองลงมาคือ ช่วงอายุราชการ 21 – 25 ปี ร้อยละ 22.4 และช่วงอายุราชการ 11 – 15 ปี ร้อยละ 12.8 ทางด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 83.6 รองลงมาคือ วุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 11.9 และวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 4.5 ด้านตำแหน่งทางวิชาการส่วนใหญ่ตำแหน่งอาจารย์ ร้อยละ 58.9 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 37.9 และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 3.2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและการนำไปใช้ ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏในด้านบริบท

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น	
	\bar{X}	S.D
1. นโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏในโครงการฯ มีความชัดเจน	3.68	0.76
2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโครงการฯ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม	3.88	0.68
3. วัตถุประสงค์ของโครงการฯ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย	3.82	0.73
4. วัตถุประสงค์ของโครงการฯ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.73	0.76
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและให้การสนับสนุนโครงการฯ	3.52	0.76
รวม	3.73	0.56

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบท อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยนโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโครงการฯ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาตามลำดับคือ วัตถุประสงค์ของโครงการฯ มีความชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบาย ($\bar{X} = 3.82$) และส่วนผู้บริหารให้ความสนใจและให้การสนับสนุนโครงการฯ ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏในด้านปัจจัยนำเข้า

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น	
	\bar{X}	S.D
1. การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.76	0.72
2. วิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการฯ มีความเหมาะสม	3.52	0.77
3. ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบเกี่ยวกับโครงการฯ ก่อนเข้ารับการอบรมตามเวลาอันสมควร	3.16	0.85
4. ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามโครงการ	3.65	0.75
5. หลักสูตรและเนื้อหาในการอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	3.86	0.69
6. วิทยากรให้ความรู้ตรงตามเนื้อหาของหลักสูตรในการอบรมตามโครงการฯ	4.05	0.68
รวม	3.67	0.64

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบเกี่ยวกับโครงการฯ ก่อนเข้ารับการอบรมตามเวลาอันสมควร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) คือ วิทยากรให้ความรู้ตรงตามเนื้อหาของหลักสูตรในการอบรมตามโครงการฯ

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏในภาพรวมของกระบวนการ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น	
	\bar{X}	S.D
1. ในภาพรวมกิจกรรมในการอบรมมีความเหมาะสมกับโครงการ	3.97	0.67
2. ระยะเวลาในการอบรมจำนวน 3 วัน มีความเหมาะสม	3.69	0.81
3. รูปแบบการอบรมมีความเหมาะสม	3.84	0.69
4. เทคนิคและวิธีการในการอบรมมีความเหมาะสม	3.87	0.71
5. ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำกระบวนการไปใช้ในงานที่ตนเอง รับผิดชอบได้อย่างมาก	3.70	0.71
รวม	3.81	0.57

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏมีความคิดเห็นในภาพรวมของกระบวนการ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในภาพรวมกิจกรรมในการอบรมมีความเหมาะสมกับโครงการฯ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาตามลำดับ คือ เทคนิคและวิธีในการอบรม มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนระยะเวลาในการอบรมจำนวน 3 วัน มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$)

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏที่มีต่อหัวข้อในรายละเอียดของหลักสูตรการอบรม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	สาระประโยชน์		เทคนิควิธีสอน	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
1. วิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทย	3.82	0.73	3.64	0.85
2. การเรียนเชิงรับ..ปรับสู่เชิงรุก	3.78	0.76	3.57	0.86
3. ศึกษาเชิงสร้างสรรค์	3.85	0.81	3.69	0.84
4. บทบาทสมมุติ	3.66	0.84	3.61	0.83
5. ร่วมคิด-ร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์ มโนทัศน์	3.94	0.88	3.86	0.84
6. กระบวนการคิดวิเคราะห์	3.96	0.81	3.77	0.85
7. การสอนการคิด	3.93	0.89	3.73	0.88
8. ยุทธวิธี ดี-ชม	3.77	0.80	3.71	0.87
9. วัตถุประสงค์อะไร จะได้ผล	3.70	0.87	3.75	0.85
10. คุณธรรมนำชีวิต	3.88	0.85	3.74	0.92
รวม	3.83	0.64	3.69	0.68

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ที่มีต่อหัวข้อในหลักสูตรการอบรม ด้านสาระประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กระบวนการคิดวิเคราะห์มีสาระประโยชน์เป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ ร่วมทำแผนที่จิตทัศน์ มโนทัศน์ ($\bar{X} = 3.94$) และการสอนการคิด ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนบทบาทสมมุติ มีสาระประโยชน์ อยู่ในอันดับหลังที่สุด แต่ยังคงมีสาระประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$)

สำหรับความคิดเห็นในด้านเทคนิควิธีสอน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ร่วมคิดร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์ มโนทัศน์ มีเทคนิควิธีสอนเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนการเรียนเชิงรับ ปรับสู่เชิงรุก มีเทคนิควิธีสอนอยู่ในอันดับหลังสุด แต่ยังมีเทคนิควิธีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏต่อผลที่ได้รับและการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น	
	\bar{X}	S.D
1. วิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทย	3.53	0.88
2. การเรียนเชิงรับ..ปรับสู่เชิงรุก	3.49	0.91
3. ศึกษาเชิงสร้างสรรค์	3.67	0.94
4. บทบาทสมมุติ	3.51	0.89
5. ร่วมคิด-ร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์ มโนทัศน์	3.76	0.96
6. กระบวนการคิดวิเคราะห์	3.73	0.92
7. การสอนการคิด	3.72	0.97
8. ยุทธวิธีดี – ชม	3.63	0.91
9. วัตถุประสงค์ จะได้ผล	3.53	0.87
10. คุณธรรมนำชีวิต	3.72	0.97
รวม	3.63	0.75

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏต่อผลที่ได้รับและการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ร่วมคิด ร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์ มโนทัศน์ ผลที่ได้รับและการนำไปใช้เป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมาคือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนการเรียนเชิงรับปรับสู่เชิงรุก อยู่ในอันดับหลังที่สุด ($\bar{X} = 3.49$)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการอบรมที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล แต่ละประเด็น มีดังนี้ คือ

1. ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ และเทคนิควิธีการจากการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏไปใช้ในด้านต่อไปนี้ คือ

1.1 ด้านการเรียนการสอน

1.1.1 นำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ สอดคล้องกับวิชาที่สอน ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนน่าสนใจยิ่งขึ้น (16 คน)

1.1.2 ประยุกต์ให้ผู้เรียนรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์ เข้าใจการเรียน (9 คน)

1.1.3 ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึง นักศึกษา และประโยชน์ที่จะได้รับ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (34 คน)

1.1.4 ปรับปรุงการสอนโดยเปลี่ยนบทบาทของครูในเรื่องต่าง ๆ เช่น บทบาทสมมุติ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ฯลฯ ทำให้การสอนมีคุณภาพมากขึ้น (21 คน)

1.1.5 นำเทคนิควิธีสอนไปปรับใช้ในการเรียนการสอน และการเป็น วิทยากร เช่น บทบาทสมมุติ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ กิจกรรมร่วมคิดร่วมทำ ยุทธวิธีติ ชม แผนที่จัดทัศน์และเทคนิคการอภิปรายหมุนรอบวง (Circle and Carousels) ใช้ใน กิจกรรมเรียนเป็นกลุ่ม (26 คน)

1.1.6 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนอย่างสนุกและเข้าใจ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความรักในอาชีพของตนเอง (9 คน)

1.1.7 พัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยให้นักศึกษามี ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และบูรณาการ ให้สัมพันธ์กับวิชาที่สอน ฝึกให้ผู้เรียนคิดเป็น การสอนแบบคิดวิเคราะห์ใช้แผนที่ความคิด (25 คน)

1.1.8 พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกระบวนการวิจัย (12 คน)

1.1.9 พัฒนาการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนได้คิดวางแผนกิจกรรม การเรียนการสอนแบบเป็นกลุ่ม และมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์ ปัญหาการแก้ปัญหาโดยกระบวนการคิดวิเคราะห์ (21 คน)

1.2 ด้านการวิจัย

- 1.2.1 กระตุ้นให้คณาจารย์มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ (6 คน)
- 1.2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอน เพื่อการวิจัยในชั้นเรียนเกี่ยวกับการสอนเทคนิคการสอน (7 คน)
- 1.2.3 เกิดวิสัยทัศน์ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากยิ่งขึ้น (4 คน)
- 1.2.4 การนำปัญหาการเรียนการสอนมาทำการวิจัย (4 คน)
- 1.2.5 ใช้ความรู้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ที่ให้การวิจัยมีคุณภาพ (3 คน)
- 1.2.6 ได้แนวคิดในการทำวิจัยในสาขาที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียน (9 คน)
- 1.2.7 สามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และนำความรู้ไปใช้ให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ (8 คน)
- 1.2.8 เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง ในการทำวิจัยในชั้นเรียน (11 คน)
- 1.2.9 เป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์รูปแบบการสอนใหม่ ๆ อันนำไปสู่การวิจัย (12 คน)
- 1.2.10 มองเห็นช่องทางในการทำวิจัยได้หลากหลาย (6 คน)
- 1.2.11 วางแผนการวิจัยได้อย่างเหมาะสม สามารถวิจัยรูปแบบการสอนด้านที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (6 คน)
- 1.2.12 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีความคิดที่ก้าวไปสู่โลกที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์ (15 คน)

1.3 ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร

- 1.3.1 นำไปใช้อบรมครูผู้สอนสังกัดอื่น โดยการเป็นวิทยากรให้ความรู้ (31 คน)
- 1.3.2 จัดอบรมให้ครูประจำการในเขตพื้นที่ และฝึกอบรมครู ตชด. (19 คน)
- 1.3.3 จัดอบรมให้นักศึกษาในสถาบัน อบรมอาจารย์บรรจุใหม่ (27 คน)

1.3.4 ประยุกต์ใช้ในการเป็นวิทยากรฝึกอบรม เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง
ในท้องถิ่น (21 คน)

1.3.5 ใช้ฝึกอบรมครูต้นแบบตามโครงการครูแกนนำ (12 คน)

2. ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ และเทคนิควิธีไปใช้ในการขยายผลและไม่ได้
ขยายผล

ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้และเทคนิควิธีไปใช้เพื่อขยายผล

รูปแบบการขยายผล	เป็นวิทยากรเอง		เป็นวิทยากรร่วม		เชิญวิทยากรภายนอก	
	จำนวนคน	ร้อยละ	จำนวนคน	ร้อยละ	จำนวนคน	ร้อยละ
1. การอบรมอาจารย์บรรจุน ใหม่ในสถาบัน (จำนวน 79 คน)	27	12.3	51	23.3	24	11.0
2. การอบรมอาจารย์ใน คณะครุศาสตร์ (จำนวน 81 คน)	32	14.6	46	21.0	28	12.8
3. การอบรมอาจารย์ในคณะ อื่นในสถาบัน (จำนวน 78 คน)	33	15.1	43	19.6	33	15.1
4. การอบรมครูผู้สอน สังกัดอื่น (จำนวน 98 คน)	59	26.9	64	29.2	31	14.2

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ผ่านการอบรมนำความรู้และเทคนิควิธีที่ได้จากการ
อบรมไปขยายผล ส่วนมากไปขยายผลโดยการ อบรมครูผู้สอนสังกัดอื่น จำนวน 98 คน
จากผู้ผ่านการอบรมทั้งหมด 320 คน ซึ่งส่วนใหญ่จะทำหน้าที่เป็นวิทยากรร่วม และเป็น
วิทยากรเองเป็นลำดับรองมา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สาเหตุที่ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 39 คน (ร้อยละ 12.19) ไม่ได้นำความรู้และเทคนิควิธีไปขยายผล เพราะ

2.1 ไม่ทราบนโยบายของโครงการฯ ที่ชัดเจน ว่ามีบทบาทเป็นผู้ขยายผล หลังจากเสร็จสิ้นการอบรม (6 คน)

2.2 ขาดความมั่นใจในการเป็นวิทยากร เพราะได้รับการอบรมเพียงครั้งเดียว (4 คน)

2.3 มีงานประจำมาก โดยเฉพาะงานสอนและงานอื่น ๆ (15 คน)

2.4 ขาดการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในคณะวิชา (6 คน)

2.5 ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (8 คน)

3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ผ่านการอบรม

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

3.1 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏควรจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน (4 คน)

3.2 ให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ดำเนินการเพื่อการวางแผนในการทำงาน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์ (6 คน)

3.3 ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ มาก และมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ (6 คน)

3.4 ควรมีการติดตามประเมินผลการอบรม และมีการกระตุ้นผู้เข้าอบรม เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีระบบนิเทศติดตามประเมินผล ให้รางวัลแก่ ผู้ผ่านการอบรมที่นำความรู้และประสบการณ์ไปขยายผล (15 คน)

3.5 ควรมีหน่วยงานที่จะติดตามผลการอบรม (7 คน)

3.6 ในการอบรมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ควรให้ผู้บริหารได้เข้ารับการอบรม โดยเฉพาะรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี รองคณบดี และหัวหน้า โปรแกรมวิชา เป็นลำดับแรก และจะต้องให้อาจารย์ทุกคนในสถาบันได้รับการพัฒนา ทุกคน (8 คน)

3.7 ควรจะต้องมีวิทยากรในการอบรมของสถาบัน และมีการแลกเปลี่ยน วิทยากรต่างสถาบัน (4 คน)

3.8 ในการอบรมควรจัดกลุ่มตามลักษณะวิชา เพื่อให้การปฏิบัติเป็นรูปธรรมมากขึ้น (8 คน)

3.9 ในการอบรมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ควรจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (18 คน)

3.10 ควรจัดทำเป็นวิดีโอ ในการสาธิตการสอนแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะเทคนิคการสอนใหม่ ๆ (7 คน)

3.11 ให้มีการสร้างเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรม (7 คน)

3.12 ในการขยายผล เพื่อให้ได้ผล ควรขยายผลผ่านตัวบุคคลจาก 1 เป็น 2, 2 เป็น 4, 4 เป็น 8 เป็นต้น (5 คน)

3.13 ต้องสร้างบรรยากาศในระดับคณะวิชาต่าง ๆ และโปรแกรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสอน (6 คน)

3.14 ควรจัดทำคู่มือการฝึกอบรม ที่สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรม โดยมีกระบวนการ ขั้นตอนในการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งกรณีศึกษาที่หลากหลายสถานการณ์ (4 คน)

4. ปัญหาและอุปสรรคทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถนำความรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.1 ครูอาจารย์ยังยึดติดอยู่กับความคิดเก่า ๆ จึงไม่ค่อยนำวิธีการคิด วิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ ไปใช้ (11 คน)

4.2 การปรับการเรียนการสอนจากการเน้นเนื้อหาสาระ เป็นการเน้นกระบวนการสร้างความรู้ ผู้สอนยังยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ (12 คน)

4.3 ขาดแคลนอุปกรณ์การสอน สื่ออื่น ๆ ตลอดจนสภาพความพร้อมของห้องเรียน (9 คน)

4.4 ขาดผู้ร่วมงานในการทำงานเป็นทีม และผู้รับผิดชอบโครงการ (13 คน)

4.5 ขาดงบประมาณสนับสนุน (12 คน)

4.6 ความเคยชินกับสภาพการเรียนการสอนเดิม ๆ ไม่ชวนขวยตลอดจนภาระงานสอนและภาระงานอื่น ๆ ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนได้ (14 คน)

4.7 ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมยังไม่ลึกซึ้งพอ จะต้องศึกษาเพิ่มเติม (4 คน)

4.8 จำนวนนักศึกษามีมาก เวลาในการสอนมีน้อย ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ และจัดกลุ่มได้ยาก (21 คน)

4.9 ความรู้จากการอบรมสามารถใช้กับบางวิชาเท่านั้น ซึ่งในบางวิชามีเนื้อหาหลักสูตรมาก ทำให้สอนไม่ทัน (6 คน)

4.10 การขาดนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ (11 คน)

4.11 นักศึกษาขาดทักษะพื้นฐาน เช่น การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์การคิด เชื่อมโยง (14 คน)

4.12 ผู้สอนแต่ละคนรับผิดชอบในการสอนหลายวิชา และมีภาระงานอื่น ๆ อีกมาก (16 คน)

4.13 ผู้สอนขาดทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (10 คน)

5. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

ผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏหลายแนวทางด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มข้อมูลได้ 5 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านอาจารย์ ด้านการบริหาร ด้านนักศึกษา และด้านการเรียนการสอน

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละด้านปรากฏดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อม

1.1 จัดให้มีบรรยากาศทางวิชาการในระดับสถาบัน

1.2 สำนักวิทยบริการจัดหาเอกสารตำราเกี่ยวกับการสอนต่าง ๆ จัดเป็นศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

1.3 สถาบันมีแหล่งวิทยากร สำหรับการศึกษาค้นคว้าบริการนักศึกษา เน้นผู้ใช้บริการได้รับความสะดวก

1.4 จัดให้มีประชุมเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ เกี่ยวกับเทคนิคการสอน

2. ด้านการบริหาร

2.1 ให้มีการกวดขัน ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ โดยเน้นการปฏิบัติให้มากขึ้น

2.2 จัดให้มีกิจกรรมประกวดการเขียนโครงการสอนในรายวิชาต่าง ๆ

2.3 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นเป็นเรื่องต่าง ๆ ประกอบรายวิชาต่าง ๆ จัดอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เกิดประโยชน์ เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

2.4 สถาบันจัดเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่ผู้สอนดีเด่น แต่ละคณะวิชา

2.5 สถาบันจะต้องสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการเรียนรู้ในทุกระดับ

2.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพทางการเรียนการสอน โดยเฉพาะการระบุตัวชี้วัดและเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ

2.7 จัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันควรมีสุนัยพัฒนาการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏทุกแห่ง

3. ด้านอาจารย์

3.1 อาจารย์จะต้องพัฒนาเทคนิควิธีสอนด้วยตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

3.2 อาจารย์ควรศึกษาตัวอย่าง แนวคิด แนวทางจากชีวิตและงานของครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ

3.3 จัดให้คณาจารย์ศึกษาดูงาน สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.4 ให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน

3.5 ให้อาจารย์ทำชุดฝึกอบรม ตามลักษณะวิชา

3.6 อาจารย์ต้องปรับกระบวนการเรียนการสอนทั้งระบบ โดยการสร้าง ความเข้าใจตรงกันในด้านนโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร

3.7 อาจารย์จะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการศึกษา เพื่อพัฒนาตนเอง กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการนำเสนอผลงาน

3.8 ให้อาจารย์เข้ารับการอบรมหรือประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 – 2 ครั้ง

4. ด้านนักศึกษา

4.1 กระตุ้นให้นักศึกษาเกิดจิตสำนึกในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4.2 ให้ผู้เรียนทำเพิ่มสะสมงาน ของตัวเอง ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาในสถาบัน

5. ด้านการเรียนการสอน

5.1 การสอนโดยประยุกต์ด้วยวิธีสอนใหม่ ๆ ที่ใช้กระบวนการเสริมให้ผู้เรียนมีกระบวนการวิธีคิดที่เหมาะสมต่อการแสวงหาความรู้ใหม่

5.2 กำหนดมาตรฐานการสอนให้ชัดเจน และนำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณ

5.3 จัดให้มีการควบคุมการสอนให้ตรงแผนการสอน

5.4 จัดกระบวนการเรียนภาคสนาม ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลจริงในห้องถื่น

5.5 การจัดการเรียนการสอน เน้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ โยงหลักทฤษฎีองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เน้นให้ลงมือปฏิบัติ วิเคราะห์พฤติกรรม กระบวนการ ปรับวิธีสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

5.6 เปลี่ยนแนวการออกข้อมูล โดยเน้นการเขียนตอบ

6. ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยภาพรวมทั้งหมด

ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมที่มีต่อโครงการการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ 3 ประเด็น คือ จุดแข็งของโครงการ จุดอ่อนของโครงการและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโครงการ ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ คือ

จุดแข็งของโครงการ

1. กระบวนการและเทคนิควิธีในการฝึกอบรมน่าสนใจ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและเกิดการเรียนรู้ที่ดี รวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน
2. คณะวิทยากรมีความมุ่งมั่นที่จะให้แนวคิด และแนวทางในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างจริงจัง และความตั้งใจในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร นอกจากนี้คณาจารย์มีโอกาสดแลกเปลี่ยนทัศนะและแนวคิดด้วยกันเองและกับวิทยากร
3. โครงการมีนโยบายและจุดประสงค์ที่ชัดเจน
4. จัดรูปแบบการอบรมที่เหมาะสม โดยการใช้เทคนิคการอบรมที่ไม่น่าเบื่อจากวิทยากร สามารถนำไปปรับใช้ในการสอน
5. ทีมวิทยากรมีความแข็งขันและมีคุณภาพมาก ใช้สื่อที่ทันสมัย
6. นโยบาย หลักการ จุดประสงค์ วิทยากร มีความสอดคล้องดีมาก
7. เนื้อหาของหลักสูตรน่าสนใจ มีประโยชน์ และสอดคล้องกับความต้องการ
8. เป็นการอบรมแบบปฏิบัติการ ที่สามารถนำไปใช้ได้ดี มีความชัดเจนในกระบวนการ
9. เป็นโครงการที่ดี ในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นโครงการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ลงมือปฏิบัติเรียนรู้ด้วยการกระทำ
10. ผู้เข้าร่วมโครงการได้เห็นรูปแบบการสอนที่หลากหลาย
11. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างชัดเจน
12. เป็นโครงการที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอนตามเจตนารมณ์ ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542

จุดอ่อนของโครงการ

1. ความไม่ชัดเจนในการดำเนินการตามโครงการ
2. กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมน้อยไป กลับมาขยายผลได้ช้า

3. การติดตามผลน้อย ไม่มีโครงการต่อเนื่อง ประสานโครงการขาดการวิจัย

4. การประชาสัมพันธ์ในการให้อาจารย์เข้าร่วมอบรมน้อยไป ไม่ต่อเนื่อง

5. การอบรมไม่ได้แยกกลุ่มตามความถนัด และความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม

6. ขาดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่องตลอดจนความร่วมมือกันในสถาบันเดียวกัน

7. โครงการยังไม่มี ความชัดเจนในด้านการนำไปใช้และการติดตามผล

8. จำนวนผู้เข้าอบรมมากเกินไป

9. เนื้อหาการอบรมมาก และปฏิบัติได้น้อย

10. โปรแกรมการอบรมแต่ละวันมากเกินไป

11. ผู้เข้ารับการอบรมขาดความจริงจัง และความสนใจในการที่จะพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการอบรมสำหรับการพัฒนาโครงการ

1. ควรกระตุ้นให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของโครงการ โดยการเข้าร่วมในการอบรม

2. กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน มีการวางแผนในการปฏิบัติและดำเนินการประเมินผล และการที่เอาใจใส่ สนับสนุนในทุกๆระดับร่วมกัน

3. ควรมีการขยายผลให้มากกว่านี้ และมีความต่อเนื่อง

4. คณะครุศาสตร์ต้องมุ่งมั่นในการเรียนรู้ โดยให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการทำแผนยุทธศาสตร์

5. ควรจัดโครงการปีละครั้ง โดยให้อาจารย์ทุกคนเข้ารับการอบรม และจัดงบประมาณให้มีการติดตามเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

6. โครงการควรมีการกำหนดเป็นแผน/โครงการ เพื่อผู้เข้ารับการอบรมจะได้รู้ล่วงหน้า เตรียมความพร้อม

7. ควรมีการประยุกต์ใช้กับวิชาการสอนในหลักสูตรจริง โดยนำตัวอย่างที่อยู่ในหลักสูตรจริงมานำเสนอ
8. ควรมีการพัฒนา ตรวจสอบ และประเมินผล ผลการอบรม เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. ควรมีการวิเคราะห์ปัญหาในการสอน ในแต่ละรายวิชา และหารูปแบบการสอนที่ได้ผลดี
10. ควรมีการสาธิตในการฝึกอบรมวิทยากร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับวิทยากรต่อไป
11. ควรมีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนประจำสถาบัน
12. ควรให้ผู้เข้ารับการอบรม ลงมือปฏิบัติจริงสำหรับรายวิชาที่ตนเองสอนอยู่
13. ควรจัดกลุ่มร่วมกันสร้าง หรือจัดทำแนวการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และจัดทำวิดิทัศน์ชุดการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
14. ควรจะมีการจัดโครงการใหม่ โดยวิทยากรชุดเดิม มีกิจกรรมเพิ่มขึ้นมาพร้อมเพิ่มระยะเวลาในการอบรม
15. ควรจัดพิมพ์เอกสารตัวอย่างเทคนิคการสอนใหม่ ๆ หรือถ้ายิวิดีโอสำหรับการเผยแพร่
16. ควรมีคณะกรรมการติดตามกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริมผู้ที่นำไปปฏิบัติ
17. ควรมีการสร้างเครือข่าย ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือมีการทำวารสาร จุลสาร ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันราชภัฏและคณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 คน สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูปการฝึกหัดครู
เน้นการปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

1.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และสร้างจิตสำนึกให้กับอาจารย์ผู้สอนในเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันในเรื่อง ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 จัดทำแผนการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

1.4 แผนพัฒนาคณาจารย์ เพิ่มศักยภาพ เพิ่มคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการฝึกหัดครู

1.5 แผนปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูและการพัฒนาครู

1.6 แผนพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู มีระบบเครือข่ายสู่โรงเรียนและชุมชน

1.7 ดำเนินการปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ โดยใช้การวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

1.8 ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนของอาจารย์ โดยวิธีการเรียนรู้ไปกับการปฏิบัติจริงผ่านศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู โดยให้อาจารย์คณะครุศาสตร์ลงไปปฏิบัติงานการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย อย่างน้อย 1 โรงเรียน เป้าหมายให้ทุกคนปฏิบัติ

1.9 จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของสถาบันราชภัฏ โดยใช้ SWOT analysis และใช้ Demming cycle (PDCA) โดยเน้น Continous Improvement

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

2.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตครุศาสตร์ และการเพิ่มขีดความสามารถของครูประจำการตามมาตรฐานวิชาชีพครูให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา

2.2 กำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ และการพัฒนาครูประจำการ

2.3 นำกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏมาขับเคลื่อน โดยเฉพาะปัจจัยด้านการเรียนการสอน พัฒนาจากเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ และหลักฐานแสดงมีการตรวจสอบภายใน และภายนอก

2.4 เร่งรัดให้ผู้บริหาร (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์สำนัก) ได้ตระหนักในแนวทางปฏิรูปการเรียนการสอน

2.5 จัดทีมประสานงานและทีมวิทยากรแกนนำลงไปสนับสนุน

2.6 เร่งรัดให้เกิดการปฏิบัติตามแผนโดยมุ่งผลที่เกิดขึ้น

2.7 กำกับ สนับสนุนและติดตามประเมินผล

2.8 เร่งดำเนินการปฏิบัติงานของศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ให้กับโรงเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ขณะเดียวกันได้สร้างแบบวิจัยเพื่อค้นหาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนระดับบุคคล ปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนทั่วไป

2.9 เร่งรัดการบริหารจัดการระบบการเรียนการสอน เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โปรแกรมที่ต้องการเน้น พัฒนาอาจารย์ตามโปรแกรม จัดสื่อ ตามโปรแกรม การวัดผลประเมินผล ปัจจัยที่ทำงาน ๆ คือ มาตรฐานข้อสอบ มาตรฐานห้องสมุด มาตรฐานการสอน และมาตรฐานการกำกับและติดตาม (Monitoring)

2.10 อาจารย์ที่สอนวิชาเดียวกัน ควรมีแผนการสอน การทำกิจกรรม และ การใช้ข้อสอบชุดเดียวกัน

3. ความคิดเห็นต่อความประทับใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

3.1 อาจารย์ส่วนมาก มีผลงานวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู

3.2 อาจารย์หลายท่าน บำเพ็ญตัวเป็นครูเก่ง ครูดี ครูมีความสุข จัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ช่วยพัฒนาครูประจำการได้เป็นที่น่าพอใจ

3.3 การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้นักศึกษาได้ปฏิบัติจริง ทำจริง และสืบค้นข้อมูลข่าวสารด้วยตัวนักศึกษาเอง

3.4 การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้นักศึกษาสร้างผลงาน สร้างชิ้นงานด้วยตัวนักศึกษาเอง

3.5 การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษาทำการวิเคราะห์วิจัย และวิจัยพัฒนาแบบโครงการ

3.6 ประทับใจในกรณีที่อาจารย์สอนเชื่อมโยงรายวิชากับท้องถิ่นมาร่วมแก้ปัญหาชีวิต และโยงจากท้องถิ่นมาสู่ห้องเรียน มีการวิจัยในชั้นเรียน นำผลวิจัยมาปรับปรุงการสอน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์สถาบันราชภัฏ มีดังนี้

บุคลากร

1. อาจารย์ส่วนมากยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ยังยึดติดกับแนวคิดและกระบวนทัศน์เดิมที่ครูเป็นศูนย์กลาง ครูมีอำนาจเบ็ดเสร็จ

2. อาจารย์ส่วนมาก มีภาระการสอนมากไปจนไม่มีโอกาสทำการวิจัย เพื่อสร้างสมรรถภาพใหม่ ๆ และเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์, รองศาสตราจารย์

3. อาจารย์ส่วนมากไม่ได้ศึกษาเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตเท่าที่ควร ทำให้ก้าวไม่ทันต่อวิทยาการใหม่ ๆ และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

4. ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการกำกับปฏิบัติงาน

5. อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุมาก ขาดความรู้สมัยใหม่ ไม่ค้นคว้า ไม่ศึกษา ไม่ติดตาม และไม่วิจัย

งบประมาณ

1. ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนน้อย

2. ขาดการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

3. ขาดการติดตามผลการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
4. งบประมาณในด้านการลงทุนโดยเฉพาะค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ได้รับการจัดสรรน้อยกว่ามหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการ

1. ขาดผู้บริหารมืออาชีพที่มีความเป็นผู้นำสูง
2. ยังไม่เป็นระบบการตรวจสอบความโปร่งใส ขาดระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ
3. ยังค้ำยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ
4. ขาดแผนงานและมาตรการกำกับตรวจสอบและขาดระบบ และกฎระเบียบในการปฏิบัติที่ชัดเจน
5. การบริหารระบบราชการล่าช้า
6. ขาดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการตัดสินใจ ตัดสินใจตามสถานการณ์ ขาดแบบชี้หน้าที่ชัดเจน
7. เมื่องบประมาณแผ่นดินมีจำกัด สถาบันตั้งงบประมาณเงินนอกงบประมาณสนับสนุนอยู่แล้ว แต่ควรจะเน้นเรื่องการเรียนรู้การสอนให้มาก มิใช่เน้นแต่เรื่องการปรับปรุงสถานที่

การประสานงาน

1. ผู้บริหารไม่เป็นผู้นำและไม่เป็นมืออาชีพ จึงต้องความสามารถโน้มน้าวให้คณาจารย์ ต่างคณะวิชาร่วมกันวางแผนจัดการศึกษาในรูปแบบโปรแกรมวิชา
2. ขาดความเด็ดขาด ขาดการมีส่วนร่วมรับรู้ ขาดการมีส่วนร่วม
3. ขาดระบบการประสานงานที่ดีระหว่างสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กับสถาบันราชภัฏ
4. ขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดระบบข่าวสารข้อมูลที่ดี และขาดระบบการติดตาม
5. การติดต่อสื่อสารไม่ทันสมัย ประสานกันยากเพราะขาดเป้าหมาย และจิตวิญญาณร่วมกัน

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลวิธีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบัน
ราชภัฏ มีดังนี้

5.1 การวางแผนจัดการเรียนการสอนที่มุ่งมาตรฐานคุณภาพผลการเรียนรู้ที่
สมบูรณ์ ของนักศึกษา

5.2 การจัดการเรียนการสอนโดยให้โอกาสนักศึกษาได้รับประสบการณ์ผ่าน
กิจกรรมที่หลากหลายจากสื่อ และแหล่งการเรียนรู้รอบด้าน

5.3 มีระบบติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ต่อเนื่อง และข้อมูลย้อนกลับให้
ความช่วยเหลือให้นักศึกษาแต่ละคนมีผลการเรียนรู้สูงสุด เต็มศักยภาพ และสนองความ
แตกต่างระหว่างบุคคล

5.4 การสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน กำหนดแผนงานร่วมกัน ร่วมกัน
ดำเนินการ

5.5 การพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5.6 การสร้างระบบการบริหารติดตามผลที่ดี

5.7 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

5.8 จัดสรรงบประมาณให้พอเพียงในการดำเนินงาน

5.9 นำทีมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นมืออาชีพข้างนอกมาปลูก
เร้า

5.10 พาไปดูงานเพื่อทำเกณฑ์มาตรฐาน และนำร่องบางคณะและทุกคณะ
ในเวลาต่อมา พร้อมประกาศเป็นนโยบาย

5.11 สร้างคณะกรรมการกำกับและติดตาม จากบุคคลภายใน และภายนอก

5.12 จัดสัมมนานำเสนอผลงานทางวิชาการของสถาบัน

5.13 มีการให้รางวัลผู้สอนดีเด่นแต่ละคณะ หรือผู้สอนที่มีผลงานวิจัยดีเด่น
เป็นที่ยอมรับของสังคมและท้องถิ่น

ผลการสัมภาษณ์คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

ความคิดเห็นของคณบดีทั้ง 8 คน ที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียน
การสอนของสถาบันราชภัฏในด้านต่อไปนี้

1. ด้านความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับนโยบาย และความต้องการของสถาบันราชภัฏ เห็นว่า

วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบาย และความต้องการของสถาบันราชภัฏเป็นอย่างยิ่ง และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาคุณภาพการสอนของอาจารย์ และมีผลต่อนักศึกษาโดยตรง ตลอดจนเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษา เพื่อการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูให้มีคุณภาพ

2. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ พบว่า

การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน โดยเน้นเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์เพื่อเป็นต้นแบบแก่นักศึกษา ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มไปอีก เช่น คุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่นักศึกษาจะทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ด้านความเหมาะสมในการจัดผู้เข้ารับการอบรมกับวัตถุประสงค์ของโครงการพบว่า

การจัดผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ ฯ มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในด้านจำนวนที่จำกัด ทำให้สามารถจัดกิจกรรมปฏิบัติได้ดี แต่เนื่องจากมีผู้สนใจเป็นจำนวนมาก จึงจัดให้ผู้สังเกตการณ์ โดยไม่ได้เข้าร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มในแต่ละกิจกรรมของการอบรม

4. ด้านความเหมาะสมเนื้อหาการอบรม พบว่า

เนื้อหาการอบรมมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมมาก เพราะเป็นการเน้นกระบวนการเรียนการสอนโดยเฉพาะ เป็นเนื้อหาที่มุ่งสู่การปฏิบัติด้วยตนเองให้มีส่วนร่วมในการคิด การทำ โดยวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการไปใช้ได้ทันที เช่น ร่วมคิด ร่วมทำ กระบวนการคิด ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในการอบรมพัฒนาครูประจำการ

5. ด้านความเหมาะสมของวิทยากร พบว่า

วิทยากรมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ตรงกับสาขาและระดับของผู้เข้ารับการอบรมที่จะนำไปใช้สอนนักศึกษาในระดับปริญญา วิทยากรแต่ละคนเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในหัวข้อที่รับผิดชอบโดยตรง ตลอดจนใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ด้านความเหมาะสมกระบวนการในการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ผลการสัมภาษณ์คณาบดี ทั้ง 8 คน พบว่า

1. ระยะเวลาในการอบรม

ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม แต่ถ้าหากขยายเวลาอีก 1 – 2 วัน จะทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริงในรายวิชาที่สอน

2. กิจกรรมและวิธีนำเสนอของวิทยากร

กิจกรรมและวิธีนำเสนอของวิทยากร มีความเหมาะสมดีด้วยรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัวตลอดเวลา เพราะกิจกรรมที่เป็นภาคปฏิบัติ โดยวิทยากรเป็นผู้ให้แนวคิดในช่วงแรกและสรุปตอนท้าย ทำให้ผู้เข้าอบรมได้ใช้ความคิด และเข้าใจวิธีการสามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอนได้

3. รูปแบบในการอบรม

รูปแบบการอบรมมีความเหมาะสมดี โดยการให้คิด อภิปราย นำเสนอ มีส่วนร่วม การให้ทฤษฎี และข้อคิดต่าง ๆ ของวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุกขั้นตอน ทำให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสอนได้ เนื่องจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการอบรมได้ความรู้จากทฤษฎีและลงมือปฏิบัติทันที ทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตารางการอบรม เป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีการปูพื้นฐานทางวิสัยทัศน์ของอุดมศึกษาไทย

4. เทคนิคและวิธีการในการอบรม

เทคนิคและวิธีการในการอบรมดีมาก วิทยากรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เช่น เอกสารประกอบการอบรม โสตทัศนูปกรณ์ช่วยในการอบรม แบบฝึกหัดต่าง ๆ ในทุกเนื้อหาของการอบรม มีเทคนิควิธีการที่หลากหลายจากเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ

ในการอบรม จึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมปรับเปลี่ยนแนวคิดจากความรู้ใหม่ ๆ ใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีช่วยสอน การให้แนวคิดที่ชัดเจนและผู้เข้ารับการอบรมได้ลงมือปฏิบัติด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

ด้านผลที่ได้รับจากการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ ฯ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเรียนการสอน ผลการสัมภาษณ์คณบดี ทั้ง 8 คน พบว่า

ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ ฯ ได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการที่ได้รับความรู้ การฝึกปฏิบัติ นำไปสู่การเรียนการสอนจากครูอาจารย์เป็นผู้ให้ความรู้ ไปสู่การเรียนที่มีส่วนร่วม โดยการจัดกิจกรรมและวิธีเรียนที่หลากหลาย ใช้เทคนิควิธีการอบรมไปใช้ในการเรียนการสอน เช่น การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ บทบาทสมมุติ แผนทิมโนทัศน์ กระบวนการคิด การสอนคิด ยุทธวิธีติชม การวัดผล คุณธรรมนำชีวิต และสอนให้มีความสุข

โครงการ ฯ มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ ผลการสัมภาษณ์คณบดี ทั้ง 8 คน พบว่า

1. ด้านการเรียนการสอน

1.1 ทำให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของอาจารย์

1.2 อาจารย์มีเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลในรูปแบบต่าง ๆ

1.3 อาจารย์มีการตื่นตัว ในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น

1.4 คณะครุศาสตร์มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

1.5 อาจารย์ปรับเปลี่ยนวิธีสอน โดยใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดเน้นด้านคุณภาพ และการเรียนรู้มีความสุข

2. ด้านการวิจัย

2.1 อาจารย์เห็นความสำคัญของการวิจัยในห้องเรียน การวิจัยเชิงทดลอง ปฏิบัติจริงมากกว่าที่จะทำวิจัยการเรียนการสอน

2.2 อาจารย์ให้ความสนใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน และได้แนวทางในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3. ด้านบริการวิชาการ

3.1 เป็นวิทยากรให้การอบรมครูในระดับต่าง ๆ

3.2 ฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น

3.3 มีการขยายผลในการอบรมให้กับครูในสถานศึกษาต่าง ๆ

3.4 เป็นต้นแบบของการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
ให้กับนักศึกษาครุศาสตร์

3.5 อาจารย์ได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองในเรื่องการเป็นผู้ให้บริการวิชาการ
แก่ชุมชน

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการโดยภาพรวม ผลการสัมภาษณ์คณบดี ทั้ง 8 คน
พบว่า

1. จุดแข็งของโครงการ

1.1 เป็นโครงการที่มีความชัดเจน และได้รับการสนับสนุนจากระดับ
นโยบายระดับชาติ จนกระทั่งการร่วมมืออย่างจริงจังของทุกฝ่ายในการที่จะร่วมกัน
เปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในการจัดการศึกษาของไทย

1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นจุดแข็งที่สุด

1.3 โครงการนี้จัดทำโดยสถาบันที่มีชื่อเสียงทางการศึกษา และวิทยากรที่
มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน

1.4 เป็นโครงการที่ดำเนินการในโอกาสที่มีการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะ
ด้านการเรียนการสอน

1.5 เป็นโครงการที่พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
โดยตรง

1.6 ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่
รับผิดชอบในการฝึกอบรม

1.7 เป็นโครงการที่สามารถเปลี่ยนวิธีสอนของอาจารย์ได้จริง

1.8 สร้างความรู้ และความเชื่อมั่นให้อาจารย์สถาบันราชภัฏได้เป็นอย่างดี

1.9 พัฒนาระบบการเรียนการสอน ประยุกต์ใช้กับการอบรมนักศึกษา
และบุคลากรทางการศึกษา

1.10 ผลของโครงการลงสู่อาจารย์และส่งผลถึงผู้เรียน โดยตรง

2. จุดอ่อนของโครงการ

2.1 การประสานงานในแต่ละระดับ บางครั้งไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

2.2 ขาดการติดตามผล และการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการเรียนการสอนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

2.3 ภาระงานของอาจารย์ ทำให้อาจารย์ที่เข้ารับการอบรม เข้ารับการอบรมไม่ครบตามกระบวนการ

2.4 ขาดความต่อเนื่องตามกระบวนการ

2.5 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริงในรายวิชาที่สอน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาโครงการ

3.1 ควรมีโครงการต่อเนื่อง มีการขยายผล เพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับ

3.2 ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้าอบรม ด้วยการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งระดับนโยบายและระดับสถาบัน การให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น เป็นครูต้นแบบ การพิจารณาความดีความชอบ การให้ความสำคัญการเรียนการสอนมากกว่างานบริหาร งานธุรการ

3.3 ควรมีการพัฒนาอาจารย์อย่างทั่วถึง แม้ว่าจะต้องจัดหลายรุ่น

3.4 ควรมีกระบวนการติดตามผลในเรื่อง การเรียนการสอนของคณาจารย์ คณะครูศาสตร์ หลังสิ้นสุดการอบรม และให้มีการติดตามเป็นระยะ ๆ

3.5 ให้ผู้เข้าอบรมจัดทำแผนกิจกรรมอย่างละเอียดในรายวิชาที่สอน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกสภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏออกเป็น 2 ส่วน

1. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กระทบต่อสถาบันราชภัฏ

จากการวิเคราะห์รายงานของสภาสถาบันราชภัฏ ในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านปฏิรูปทางการเมือง และการบริหารจัดการ

ผลกระทบต่อสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

การมีผลบังคับใช้รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 จะเป็นโครงสร้างที่มีเงื่อนไขเพียงพอที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทุกแห่งในสังคมไทย ในส่วนของสถาบันราชภัฏ ผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาบทบาทและการมีส่วนร่วมของสถาบัน ในการเผยแพร่พัฒนาและสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจในหลักการ วิถีชีวิต และวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมให้แก่นักศึกษา และประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

1.2 การพัฒนาบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษา และให้ความช่วยเหลือทางวิชาการทุกด้านให้แก่องค์กรท้องถิ่น หน่วยราชการในส่วนภูมิภาคที่ได้รับมอบหรือการกระจายอำนาจให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การบริการทางวิชาการ

1.3 การเสริมสร้างประชาสังคมให้เกิดในชุมชน และท้องถิ่นผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการและงานกิจการนักศึกษา

1.4 การได้รับความสนใจ และให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรสำหรับการจัดการศึกษาจากรัฐ ชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น อันเป็นผลมาจากแนวทางการกระจายอำนาจและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ในฐานะองค์กรของรัฐที่ทำหน้าที่พัฒนาคนที่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และการมีสัมพันธภาพกับชุมชนท้องถิ่น

1.5 ความต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา จะเพิ่มจำนวนมากขึ้น เนื่องจากข้อกำหนดในเรื่องสิทธิทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6 การพัฒนาความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบจากประชาชน สังคมและองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านความมีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน และพันธมิตรที่มีต่อสังคมการเมือง

2. ผลกระทบในเชิงที่เป็นภัยอุปสรรค

2.1 สภาวะชิงแข่งขันจะสูงมากขึ้น และสถาบันราชภัฏพึงจกต้องให้ความสำคัญในเรื่องการให้โอกาสและคุณภาพทางการศึกษาให้มากขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของแนวคิดเรื่องเสรีนิยมจะมีการเปิดเสรีในการบริการทางสังคมโดยองค์กรท้องถิ่น ชุมชน และองค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ

1.2 ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมแนวใหม่

ผลกระทบต่อสถาบันราชภัฏ

ผลกระทบของแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมแนวใหม่ ย้อนกระทบต่อภารกิจของสถาบันราชภัฏ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต

1.1 คุณลักษณะบัณฑิต จำเป็นต้องทบทวนคุณสมบัติของบัณฑิตว่ามีความรู้ ทักษะ คุณธรรมและค่านิยมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนเข้มแข็ง การพึ่งพาเทคโนโลยีของตนเองและวิถีไทย

1.2 แนวทางการพัฒนาหลักสูตร ที่จะสร้างความรู้ความสามารถตามแนวโดยเป็นทักษะการคิด

1.3 การพัฒนาสาขาวิชาที่สามารถเข้าไปแก้ไขปัญหา และสร้างงานในชุมชนนับตั้งแต่การสร้างธุรกิจของตนเอง การสร้างชุมชนเข้มแข็ง การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

1.4 การพัฒนาระบบการผลิตบัณฑิต ที่สามารถสร้างประสบการณ์ โดยเป็นผู้เข้าใจความรู้ความสามารถตามแนวคิดดังกล่าวได้

1.5 ความเป็นประชาธิปไตย

2. ด้านการวิจัย

2.1 การดำเนินการวิจัยในด้านวิจัยพัฒนาเพื่อชุมชนเข้มแข็ง ในแนวทางวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

- 2.2 การวิจัยเพื่อค้นหาภูมิปัญญาไทย
- 2.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน
- 2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงกับค่านิยมไทย
3. ด้านการบริการวิชาการ
 - 3.1 การปรับปรุงบทบาทการบริการวิชาการที่จะช่วยชุมชนให้เข้มแข็ง
 - 3.2 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน
 - 3.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ข้อมูลในการพัฒนาท้องถิ่น
 - 3.4 การสร้างสื่อ เอกสาร และตำรา ในด้านการพัฒนาแบบเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาไทย วิถีไทย และเทคโนโลยีที่เหมาะสม
 - 3.5 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - 4.1 ควรพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมในท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทย
 - 4.2 สร้างพิพิธภัณฑ์ด้านวัฒนธรรมด้านอาชีพ ประเพณี ความเชื่อของท้องถิ่น เป็นแหล่งศึกษา และพัฒนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

1.3 ด้านความต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ผลกระทบจากแนวโน้มความต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่อสถาบันราชภัฏ ดังนี้

สถาบันราชภัฏในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีปรัชญาในการจัดการศึกษาว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้กับท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและสนองความต้องการของสังคมท้องถิ่นอย่างใกล้ชิดที่สุด เนื่องจากมีสถานที่ตั้งกระจายอยู่ในท้องถิ่นทั่วประเทศ และมีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น จึงได้รับผลกระทบจากแนวโน้มความต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสังคมมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ บทบาทของสถาบันราชภัฏจึงต้องชี้นำท้องถิ่นและแก้ปัญหาให้ท้องถิ่นได้จากแนวโน้มความต้องการบริการทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ดังต่อไปนี้

1. สถาบันราชภัฏต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความต้องการของสังคมไทยที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความพร้อมในการแข่งขันสู่ระดับโลก โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏให้เป็นไปตามกระแสผลักดัน 4 กระแส คือ

1.1 สถาบันราชภัฏสู่ความทันสมัย (Modernisation) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ต้องเป็นคลังความรู้ทันสมัย ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่ คณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย และทรัพยากรเทคโนโลยีข่าวสาร ที่ให้ความรู้ทันสมัยและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ต้องปฏิรูปการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีการใช้ความรู้ที่ทันสมัย ที่ให้ทันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.2 สถาบันราชภัฏเปิดเสรี (Liberalization)

สถาบันราชภัฏต้องเปิดเสรี โดยเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและเพิ่มปริมาณกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น บริการจัดการศึกษาสำหรับคนทุกกลุ่ม ทุกองค์กร ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีอิสระในการบริหารจัดการ

2. มีการระดมทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ได้ประโยชน์คุ้มค่า

3. มีการประเมิน และประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยเสมอภาคกันและมุ่งเน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

1.3 สถาบันราชภัฏสู่ปวงชน (Popularization)

อุดมศึกษาไทยจะต้องเข้าสู่ห้วงชนทุกระดับ ตามความต้องการของห้วงชน นั้น ซึ่งมีความหลากหลายไม่เหมือนกัน สถาบันราชภัฏในฐานะสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องจัดการศึกษาให้มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความหลากหลายเหมาะสมแก่บุคคลและชุมชน สภาพแวดล้อมหลากหลายแตกต่างกันในแต่ละที่ แต่ละแห่งซึ่งไม่เหมือนกัน
2. มีความเสมอภาคทุกคนมีโอกาสได้ศึกษา และสามารถสนองตอบได้ทุกเวลา ทุกสถานที่
3. เป็นอุดมศึกษาต่อเนื่อง และอุดมศึกษาตลอดชีวิตที่สามารถเรียนต่อเนื่องกันได้ และศึกษาได้ตลอดชีวิต โดยไม่จำกัดคุณวุฒิและวัยวุฒิ

1.4 สถาบันราชภัฏสู่ความสากล (Internationalization)

สถาบันราชภัฏต้องพัฒนาสู่นานาชาติ ถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้กับนานาชาติเพื่อความเป็นสากล และมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติได้ จึงต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์กับระดับนานาชาติ
2. สามารถดูดซับความรู้ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้
3. สร้างสรรค์คุณภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยและความเป็นสากล มีความสัมพันธ์กับสถาบันอุดมศึกษาของนานาชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในประชาคมโลก

2. สถาบันราชภัฏต้องจัดการศึกษาให้มีความหลากหลาย และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

1.4 ด้านการปฏิรูปการฝึกหัดครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลกระทบของการปฏิรูปการฝึกหัดครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสถาบันราชภัฏ มีดังนี้

จากปัญหาที่พบและความพยายามในการปฏิรูปการฝึกหัดครูที่ผ่านมา และแนวโน้มของการบริหารและการใช้ครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้สถาบันราชภัฏ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันหลักในการผลิตและพัฒนาครูเพื่อพัฒนา การศึกษาของท้องถิ่น ต้องตระหนักในบทบาทการเร่งรัดในแง่การผลิตครูใหม่ และพัฒนาครูให้มีสมรรถนะสอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเรียนรู้สมัยใหม่แต่ละสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของคณะครุศาสตร์ จำเป็นต้องจัดองค์กรรับฝึคชอบ

ในการศึกษา วิจัย ฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ต้องศึกษารูปแบบการผลิตและพัฒนาคูด้วยแนวคิด ภาวะยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ทั้งนี้แต่ละสถาบันอาจประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์การผลิตครูแนวทางใหม่ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคู ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การผลิตครูแนวทางใหม่

1.1 นำแนวพระราชดำริ และ โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันมาเป็นกรอบความคิดและทิศทางของการผลิตครูแนวใหม่

1.2 สรรหาคนดี คนเก่ง และรักอาชีพครูเข้ามาเรียนวิชาชีพครู ให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่ผู้ใช้ครูต้องการ

1.3 พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของท้องถิ่น เน้นการปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ การอบรมบ่มนิสัยแบบเข้ม มากกว่าการเรียนทฤษฎีในห้องเรียนปกติ

1.4 เสริมสร้างและพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันราชภัฏ ให้เป็นผู้มีคุณภาพศักยภาพและคุณลักษณะที่เป็นแม่แบบอย่างแท้จริง โดยการปฏิรูปการเรียนการสอนสายครุศาสตร์ ด้วยการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสัมผัส (ปฏิบัติจริง) สัมพันธ์ (เชื่อมโยง) และผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีความสุข

1.5 ปฏิรูปการบริหารและการจัดการ ในการผลิตครูแนวทางใหม่ในสถาบันราชภัฏให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างเครือข่ายการผลิตครู

1.6 เสริมสร้างและพัฒนาครูประจำการให้เป็นครูผู้เชี่ยวชาญ (Master Teacher) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ และกลไกทั้งในการผลิตครูและพัฒนาคู รวมทั้งการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบและการสร้างความเข้มแข็ง มั่นคงให้กับชุมชนท้องถิ่น เป็นการพัฒนาไปสู่มาตรฐานวิชาชีพครู และการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษา

1.7 ปรับภารกิจของคณะครุศาสตร์ ที่เน้นการเรียนการสอนเป็น

หลักมาเป็นการศึกษาวิจัยและการให้บริการมากขึ้น เพื่อให้ได้ครูแนวทางใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ และสมรรถภาพที่หลากหลายเพื่อพัฒนาครูเก่าให้สามารถทำงานการศึกษายุคใหม่ รวมทั้งเพื่อช่วยพัฒนาการศึกษา พัฒนาคณ และชุมชนสังคมประเทศ

1.8 ปรับลดปริมาณการผลิตครูใหม่ทั้งระบบ ให้พอดีกับตำแหน่งงาน เพื่อลดการสูญเปล่าทางการศึกษาและแก้ปัญหาภาวะวิกฤตเศรษฐกิจสังคมเพื่อให้สามารถ นำปัจจัยและศักยภาพที่เหลื่อมมาทุ่มเทเรื่องคุณภาพของครูใหม่ พัฒนาครูเก่าให้สามารถ ทำงานใหม่ และทุ่มเทเพื่อการวิจัย และเพื่อพัฒนาการศึกษาให้เป็นเครื่องมือสำคัญใน การพัฒนาคณ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 ตรวจสอบคุณภาพและการประกันคุณภาพของบัณฑิตครูแนวทาง ใหม่ โดยใช้ระบบการตรวจสอบคุณภาพ และการประกันคุณภาพจากองค์กรทั้งภายใน และภายนอก เป็นเครื่องมือมาตรฐานวิชาชีพครู และการสร้างความศรัทธาเชื่อถือแก่ สังคม

1.10 พัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูในสถาบันราชภัฏ เพื่อเป็นเครื่องมือ และกลไกในการผลิตครูแนวใหม่ และการพัฒนาครูประจำการ ที่ตอบสนองต่อการ ปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการฝึกหัดครู และการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

1.11 ส่งเสริมให้ผู้ที่สำเร็จปริญญาตรีสาขาอื่น และต้องการจะเป็นครูเข้า มารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรปริญญาตรีครุศาสตร์ เพื่อให้ได้วุฒิทางครุศาสตร์

2. แนวทางการพัฒนาครู

2.1 ระบบพัฒนาครู ควรจะต้องมีความสอดคล้องกับระบบการออกไป ประกอบวิชาชีพครู

2.2 การพัฒนาครูควรมีหลายรูปแบบเพื่อให้หน่วยงานหลักสนับสนุนการ พัฒนาครู สามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่ได้ผลดีที่สุด

2.3 ควรจัดทำเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาอะไร พัฒนา อย่างไร

2.4 ควรพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครูให้สอดคล้องกับมาตรการพัฒนาครู ได้แก่

2.4.1 มาตรการระยะสั้นที่เป็นการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณ เช่น ครูสอนชั้นประถมศึกษา มาสอนชั้นมัธยมศึกษา หรือครูที่ไม่มีวุฒิปริญญาตรี

2.4.2 มาตรการระยะยาว ที่มีนโยบายและแผนพัฒนาครูในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

2.5 สาระของการพัฒนา วิธีการพัฒนาและระยะเวลาในการพัฒนาครูแต่ละกลุ่มเป้าหมายควรมีความแตกต่างกัน

2.6 ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่กับการพัฒนาครูผู้สอนและควรมีการพัฒนาครูเป็นการเฉพาะแต่ละสาขาวิชาด้วย

2.7 การพัฒนาครูโดยสื่อทางไกล จะมีประโยชน์ในการพัฒนาครูจำนวนมาก ถ้าได้มีการบริหารและการจัดการที่ดี

2.8 พัฒนาชมรมวิชาชีพครู ศูนย์ค้นคว้าทางวิชาการ และศูนย์สื่อสำหรับอำนวยความสะดวกให้ครู

1.5 ด้านการปฏิรูปอุดมศึกษา

แนวทางการปฏิรูปสถาบันราชภัฏ อันเนื่องมาจากผลกระทบการปฏิรูปอุดมศึกษา มีดังนี้

สถาบันราชภัฏในฐานะสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาระบบหนึ่งของประเทศ ย่อมได้รับผลกระทบจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และแนวโน้มการปฏิรูปอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจาก พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันราชภัฏจะต้องปรับแนวคิด และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องที่คณะกรรมการพิจารณาเสนอร่าง พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติเมื่อ 16 กันยายน 2542 ณ ห้องประชุมช่อแก้ว สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาโดยมีสาระดังนี้

1. ความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ

1.1 สถาบันจะต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ ความเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ปัญญา ความสามารถทางวิชาชีพ และการมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนเป็นผู้ที่ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

1.2 การจัดการเรียนการสอน ต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สร้างวิธีการเรียนรู้ให้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนแบบพึ่งพาตนเอง (Self-Study) การเรียนแบบกลุ่มใหญ่ การเรียนระบบเปิด (open system) การเรียนผ่านสื่อหรือเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา อาทิ อินเทอร์เน็ตเทคโนโลยีคอนเฟอร์เรน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

1.3 ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมือง รักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่เสรีภาพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

1.4 สถาบันการศึกษาต้องจัดการศึกษา เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา ที่หลากหลายทางเลือก อาทิ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาชุมชน การศึกษานอกระบบ และการศึกษาในระบบ เป็นต้นทุกรูปแบบสามารถเทียบโอนผลการเรียนได้

1.5 องค์กรท้องถิ่นมีบทบาท และความสำคัญเพิ่มขึ้นในลักษณะการมีส่วนร่วมลักษณะต่างๆ อาทิ การบริหาร การพัฒนาหลักสูตร แหล่งวิทยาการในชุมชน และการสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นต้น

1.6 ต้องการพัฒนาสถาบันราชภัฏให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ อาทิ การบริหารที่มีความเป็นอิสระคล่องตัว มีมาตรฐานการศึกษา และระบบการประกันคุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรการศึกษาอย่างต่อเนื่องและทันสมัย

2. สิทธิและหน้าที่

2.1 สถาบันจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคทั้งคนปกติ คนพิการ และผู้ยากไร้

3. ระบบการศึกษา

3.1 สถาบันการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท สามารถจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยทั้ง 3 รูปแบบ สามารถเทียบโอนผลการเรียนกันได้ทุกรูปแบบ

3.2 เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ สถาบันราชภัฏต้องยกเลิกการสอนระดับอนุปริญญา และให้เร่งขยายการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา

4. แนวการจัดการศึกษา

4.1 จัดการศึกษาให้หลากหลายรูปแบบและสามารถเทียบโอนผลการเรียนได้ทุกรูปแบบ เป็นการศึกษาตลอดชีวิต

4.2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แก่ “บัณฑิตราชภัฏ” ให้เป็นผู้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดี ความงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

4.3 จัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ และบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ และรู้วิธีการแสวงหาความรู้ อาทิ การจัดศูนย์วิทยบริการ ให้เป็นแหล่งทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมทางวิชาการแก่นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

4.4 ใช้การประเมินผลการเรียนตามสภาพที่แท้จริงของผู้เรียน (Authentic assessment) เช่น การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน

4.5 ส่งเสริมให้สถาบันมีการศึกษาวิจัยทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

4.6 การจัดการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญต่อองค์ปกครองท้องถิ่น และองค์กรวิชาชีพในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. การบริหารและจัดการศึกษา

5.1 การบริหารภายในสถาบันราชภัฏ จะต้องเร่งศึกษาและเตรียมความพร้อมไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ การพึ่งพาตนเอง

5.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหาร หากสถาบันราชภัฏประสงค์พัฒนาสถาบันไปสู่ทิศทางดังกล่าว จะต้องเร่งแก้ไขพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ

5.3 การจัดระบบโครงสร้าง และระบบบริหาร ต้องเน้นประสิทธิภาพ การพึ่งพาตนเอง

5.4 การให้สถาบันราชภัฏไปสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่มีความเป็นไปได้

6. มาตรฐานและการประกันคุณภาพ

6.1 สถาบันราชภัฏจะต้องเร่งรัดพัฒนาการกำหนดมาตรฐานสถาบัน และการประกันคุณภาพ เพราะเป็นกระแสเรียกร้องของสังคมที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา

6.2 มาตรฐานและการประกันคุณภาพของสถาบัน ต้องพัฒนาให้ใกล้เคียงกับมาตรฐานมหาวิทยาลัย

7. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

7.1 คณะครุศาสตร์จะมีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนาวิชาชีพครูร่วมกับองค์กรวิชาชีพครู ดังนั้นศูนย์พัฒนาวิชาชีพครู ต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในด้านการศึกษา วิจัย และการฝึกอบรมพัฒนาครู

7.2 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู โดยร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏองค์กรวิชาชีพครู และหน่วยงานผู้ใช้ครู จะมีความสำคัญในอนาคต

7.3 สถาบันราชภัฏจะต้องทำแผนพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการวางแผนด้านงบประมาณสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมในการเตรียมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐต่อไปในอนาคต

8. ทรัพยากรและการลงทุน

8.1 สถาบันราชภัฏจะต้องกำหนดรูปแบบ และวิธีการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา

8.2 จัดให้มีคณะทำงานศึกษาระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อออกระเบียบให้มีความคล่องตัวในการใช้ทรัพย์สิน การจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ การจัดการศึกษา เพื่อการระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถาบันให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

8.3 มีระบบการตรวจสอบ และติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความถูกต้องตามระเบียบ คุณภาพงาน

9. เทคโนโลยีเพื่อทางการศึกษา

9.1 การจัดให้มีองค์กรรองรับ การจัดสรรคลื่นความถี่ของวิทยุ และการสื่อสาร เพื่อการวางแผนการนำเอาเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนและท้องถิ่น อาทิ การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนระบบเปิด หรือเป็นกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ในระบบการเรียนปกติ

9.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาพัฒนาระบบการเรียน ด้วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทั้งลักษณะการสนับสนุนเป็นเงินทุนวิจัย การประกวด โครงการงานสื่อการสอน

9.3 จะเร่งรัดการพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้เกี่ยวกับผลิต การใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อสถาบันราชภัฏ จากการศึกษาข้อมูลและได้นำเสนอเป็นข้อย่อทั้ง 6 ประเด็น คือ ผลกระทบจากการปฏิรูปทางการเมืองและการบริหารจัดการ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม แนวโน้ม แนวโน้มการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา การปฏิรูปการฝึกหัดครู และบุคลากรทางการศึกษา และการปฏิรูปอุดมศึกษา จากประเด็นดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อ สถาบันราชภัฏ

2. แนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการปฏิรูปสถาบันราชภัฏ

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ มีผู้เข้าร่วม 414 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ จากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ อธิการบดีสถาบันราชภัฏ รองอธิการบดี ตัวแทนคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ ผลการระดมความคิด เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพและบริบทของสถาบันราชภัฏ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของสถาบัน ราชภัฏด้วยเทคนิค SWOT Analysis ได้ข้อสรุปดังนี้

แผนภาพที่ 5 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของสถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. โกลัซิดท้องถิ่นได้รับความไว้วางใจจากท้องถิ่น มีปณิธานเพื่อท้องถิ่น รู้และเข้าใจปัญหาท้องถิ่น 2. มีชื่อ สัญลักษณ์ที่ได้รับพระราชทานจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 3. มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตครุमानาน 4. เน้นในเรื่องศิลปวัฒนธรรม 5. ผลผลิตของสถาบันกระจายอยู่ทุกส่วน เป็นประโยชน์ในการสร้างความร่วมมือ บัณฑิตมีลักษณะสูงาน ดิดดิน 6. บุคลากรมีความสามัคคี กลมกลืนกับวิถีไทย อ่อนน้อม มีลักษณะให้การบริการ มีความรู้หลายสาขา ทำหน้าที่ได้หลากหลาย ได้รับการยอมรับจากท้องถิ่น 7. กล้าทำงานใหม่ พัฒนาจนเกิดความสมบูรณ์ 8. ที่ตั้งของสถาบันกระจายอยู่ทั่ว สร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น 9. มีความเป็นกัลยาณมิตรเข้าได้กับชนทุกระดับ 10. มีความคิดริเริ่มในการจัดการศึกษา การศึกษาเพื่อมวลชนเกิดจากราชภัฏ มีรูปแบบ และวิธีการรับนักศึกษาที่หลากหลาย เปิดโอกาสแก่ผู้เรียนอย่างกว้างขวาง และค่าใช้จ่ายในการศึกษาไม่แพง 11. มีภูมิทัศน์เป็นธรรมชาติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาจารย์ ข้าราชการมีปริมาณ คุณภาพไม่เพียงพอ รวมทั้งคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้มาตรฐาน ประสบการณ์การสอนวิชาชีพอื่น นอกเหนือจากการศึกษามีน้อย ขาดการพัฒนาต่อเนื่อง ขาดวิสัยทัศน์ การสอนยังยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง มีช่องว่างระหว่างวัยระหว่างครูอาจารย์ 2. งบประมาณไม่เพียงพอ งบประมาณภายในสถาบันจัดสรรไม่เหมาะสม สิ่งก่อสร้าง เทคโนโลยี เครื่องมือมีไม่เพียงพอ 3. อาคารสถานที่ไม่ได้มาตรฐาน 4. หลักสูตรไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุม ไม่หลากหลาย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เปิดตามความต้องการของอาจารย์ ขาดการพัฒนาต่อเนื่อง 5. การบริหาร โครงสร้างภายในต้องปรับปรุง โครงสร้างภายนอกที่ยังไม่เป็นนิติบุคคล วัฒนธรรมการบริหารและตัวผู้บริหาร บางแห่งใช้วิธีบริหารแบบเดิม ขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน ยังเป็นระบบศูนย์กลาง ขาดความต่อเนื่องและ พัฒนาการระหว่างทีมบริหารเก่าและใหม่ 6. การทำภารกิจสับสน ในเชิงปรัชญา นำปรัชญาการผลิตครุมาใช้ในการผลิตสาขาอื่น สอนมาก การกิจวิจัยมีน้อย ขาดสิ่งจูงใจ

<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strength) (ต่อ)</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมีรัฐธรรมนูญและ พ.ร.บ. การศึกษาใหม่ 2. การที่จะมีระบบงบประมาณใหม่ลดความเสียหายเปรียบของสถาบันราชภัฏลง 3. คณะกรรมการบริหารปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นอาจสนับสนุนการปฏิรูปของสถาบันราชภัฏได้ 4. ระบบการเมือง สส. เป็นศิษย์เก่าสถาบันราชภัฏมาก 5. นักการเมืองและบุคลากรในท้องถิ่นต้องพัฒนาตนเอง อาจเป็นโอกาสของสถาบันราชภัฏ 6. นโยบายต่าง ๆ 7. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 8. การมีต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับอยู่แล้ว 	<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความยากจนของผู้เรียน 2. ค่านิยมในการเรียนต่อกับภาพของสังคมที่มีต่อสถาบัน 3. นโยบายในการผลิตบัณฑิตที่เน้นปริมาณมากเกินไป 4. นโยบายในการใช้ระบบอุปถัมภ์ 5. การมีส่วนร่วมของชุมชนน้อย 6. การแข่งขันในเชิงคุณภาพ 7. การปรับตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีใหม่ ๆ 8. แหล่งเรียนรู้ จากความร่วมมือกับผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น มีจำนวนน้อย 9. การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องข้องในระบบการทำงาน
<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strength) (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. มีความร่วมมือสูงระหว่างสถาบันด้วยกันและระหว่างสถาบันกับสภาสถาบันราชภัฏ 13. ขนาดองค์กรไม่ใหญ่มากเกินไป ทำให้ปรับเปลี่ยนง่าย คล่องตัว 14. สามารถหารายได้มาสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันได้ และรองรับการออกนอกระบบได้ 15. ผู้เรียน ผู้สอนมีความใกล้ชิด 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. นักศึกษาที่เป็นตัวป้อนมีคุณภาพต่ำ มีปริมาณมาก ยากจน ขาดนิสัยแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง 8. งานวิจัยมีน้อย

โอกาส (Opportunity) (ต่อ)	อุปสรรค (Threats) (ต่อ)
9. ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ 10. ได้รับการยอมรับจากท้องถิ่น องค์กรศาสนา สื่อมวลชน 11. กระแสโลกาภิวัตน์ 12. การขยายตัวของสถาบันในต่างประเทศที่มาจัดการศึกษาในประเทศก่อให้เกิดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองของสถาบันราชภัฏมากขึ้น 13. วิฤตเศรษฐกิจ ระบบการค้าเสรี กระตุ้นให้พิจารณาตนเองว่าจะทำอย่างไร 14. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 15. โครงการตามแนวพระราชดำริต่าง ๆ	10. ภาพพจน์ของบัณฑิตที่ไม่มึงงานทำ 11. การตีความจากกฎหมายที่บังคับใช้

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาของสถาบันราชภัฏ ดังนี้

วิสัยทัศน์สถาบันราชภัฏ (Vision statement) ในทศวรรษหน้า

ในปี พ.ศ. 2550 สถาบันราชภัฏจะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน ที่เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงอุดมศึกษาที่มีคุณภาพของประชาชน เป็นผู้บ่งชี้เหตุ เตือนภัย แนะนำหนทางที่ดี และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนและสังคมไทย โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดถือผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่นเป็นสำคัญ มุ่งเน้นความสอดคล้อง การตรงต่อปัญหา การให้ความเสมอภาคในโอกาสและทางเลือกที่หลากหลายแก่ผู้เรียน ทำการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาไทยผสานกับภูมิปัญญาสากล สำหรับนำไปแก้ไขปัญหาของชุมชน ท้องถิ่น ให้บริการวิชาการ การใช้พลังการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ประชาสังคมและความสามารถแข่งขันให้สังคมไทย ชำรงรักษาและเพิ่มคุณค่าของต้นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมไทย ทำการปฏิรูป

การผลิตและพัฒนาสถาบันราชภัฏให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยจะยึดมั่นในปรัชญา/ค่านิยมร่วม 9 ประการ อันได้แก่ “สร้างปัญญา ความรู้ สร้างคนดีศรีสังคม สร้างคุณภาพงาน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ สร้างชุมชนเข้มแข็ง และประชาสังคมสร้างครุต้นแบบ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างองค์กรการเรียนรู้ และสร้างมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน” เป็นกรอบความคิดซึ่งนำการดำเนินงานในช่วงทศวรรษหน้า

พันธกิจ (Mission statement) ของสถาบันราชภัฏ

บทบาทหน้าที่ของสถาบันราชภัฏตามมาตรา 7 แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ที่ได้ระบุ ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู รวมทั้งผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่สังคมไทยและสถาบันราชภัฏไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และผลกระทบจากพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีภายในประเทศไทย และการดำเนินการให้บรรลุถึงอนาคตภาพตามกรอบของวิสัยทัศน์ราชภัฏในทศวรรษหน้าที่กล่าวมาข้างต้น สถาบันราชภัฏจึงมีพันธกิจที่พึงจกต้องร่วมกันรับผิดชอบ ผลักดัน ดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จ ดังนี้

1. จัดและพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางวิชาชีพและวิชาการชั้นสูงให้มหาชนชาวไทยได้มีโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ สอดรับและประสานกันได้ระหว่างความต้องการของปัจเจกชน กับสภาพปัญหา ความต้องการของสังคมชุมชน ท้องถิ่น ช่วยให้มหาชนชาวไทยพัฒนาศักยภาพแห่งตนและชุมชนท้องถิ่นได้สมบูรณ์ครบถ้วน และก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นในสังคมไทย
2. ศึกษา วิจัย พัฒนา ปรับปรุงและเผยแพร่องค์ความรู้ทั้งในเชิงศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อวิถีไทย และความสามารถเชิงแข่งขันอย่างครอบคลุม ทั้งในส่วนที่

เป็นภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาของประเทศบ้านใกล้เรือนเคียง และภูมิปัญญาสากล
ให้นักศึกษา หน่วยงาน สถานประกอบการอย่างต่อเนื่อง และตรงต่อความต้องการ

3. ถักทอเครือข่ายและใช้พลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันราชภัฏ กับ
มหาชนชาวไทย และชุมชนท้องถิ่น

4. สร้างความตระหนักในคุณค่า คุณลักษณะเชิงสุนทรีย์ การเป็นต้นทุนทาง
สังคมของเอกลักษณ์ไทย ที่แฝงในผลงานทางศิลปะ ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมไทย
ให้นักศึกษาและมหาชนชาวไทย ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน กิจกรรม
การเผยแพร่ วัฒนธรรมประชาสัมพันธ์ และนำมาใช้เป็นต้นทุนในการยกระดับคุณค่าทาง
วัฒนธรรมของมหาชนชาวไทยในกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

5. ส่งเสริมให้นักศึกษาครู และครูประจำการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิทยฐานะ
ตามกรอบของเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และความมุ่งหมายของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปพฤติกรรม
การเรียนรู้และการก้าวเข้าสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ของสังคมไทย

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การแปลงรูปองค์กรของสถาบันราชภัฏ
ให้เป็นนิติบุคคล ที่มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)
เป็นมหาวิทยาลัยปวงชนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance University) อย่างเป็น
ระบบ ด้วยการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) การบริหารผลการ
ดำเนินงาน (Performance Management) การทำงานเป็นทีม (Teamworking) การพัฒนา
นักบริหารเชิงประกอบการ (Entrepreneurs Development)

ปรัชญา/ค่านิยมร่วม (Value Guiding)

นอกจากการมีกรอบอ้างอิงในรูปของวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว การมีปรัชญา
หรือค่านิยมร่วมในการดำเนินงาน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กร
ยุคปัจจุบันพึงจักต้องร่วมกันกำหนด และจัดทำเป็นถ้อยแถลงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทุกฝ่ายรับทราบ และใช้เป็นกรอบชี้นำ ประสานการปฏิบัติงานร่วมกัน ในส่วนของ

สถาบันราชภัฏที่จะพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อปวงชนนั้น มีปรัชญา/ค่านิยม ร่วมในการดำเนินงานที่ควรยึดถือร่วมกัน ดังนี้

1. สร้างปรัชญาความรู้ สถาบันราชภัฏ คณาจารย์จักต้องให้ความสำคัญ และสร้างผลงานเชิงประจักษ์ ในด้านการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาไทย การศึกษาถึงลักษณะสำคัญ และฐานคิดขององค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาของเพื่อนบ้าน และสากลตามแนวการวิจัยเชิงศาสตร์ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และนำมาใช้เป็นฐานในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักศึกษา การเผยแพร่แก่ชุมชนท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

2. สร้างคนดีศรีสังคม การจัดระบบการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏและคณาจารย์พึงจักต้องมุ่งเสริมสร้าง พัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ผ่านการเรียนรู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม คิดเป็น ทำงานเป็น แก้ไขปัญหาที่เผชิญได้อย่างเหมาะสม อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย โดยอาศัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยึดถือผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนกิจกรรมนักศึกษา การฝึกปฏิบัติ และการมีประสบการณ์ตรง การศึกษาชุมชนจากท้องถิ่น สื่อสารมวลชน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. สร้างคุณภาพงาน การจัดการระบบคุณภาพของสถาบันราชภัฏจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและทั่วถึง เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องและครบวงจร ตรวจสอบได้ สร้างผลผลิต ผลลัพธ์ของงานในความรับผิดชอบของสถาบันราชภัฏอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด และสามารถผ่านการประเมินจากระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถาบัน การได้รับการรับรองคุณภาพ สามารถประกาศและรายงานผลให้สาธารณชน

รับทราบได้ และเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรีกษาแก่หน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ในชุมชนท้องถิ่นในเรื่องการจัดการคุณภาพได้

4. สร้างครุต้นแบบ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เป็นวาระแห่งชาติ ที่สังคมไทยต้องร่วมมือและช่วยกันผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และสืบเนื่องจากครูเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ จึงทำให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่ ด้านการจัดการเรียนการสอนให้แก่ศึกษากรุ ครูประจำการทุกคนผ่านกระบวนการสร้างครุแนวใหม่ และการพัฒนาครุต้นแบบ ครูตัวอย่างเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การที่สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญด้านครุศาสตร์ มี

ที่ตั้งของสถาบันกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค และมีความใกล้ชิดกับชุมชนท้องถิ่น จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่สถาบันราชภัฏจะต้องร่วมมือกันพัฒนาบทบาทในการสร้างครุต้นแบบให้เป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคมไทย

5. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ พลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว ได้มีผลทำให้เกิดแหล่งวิทยาการความรู้ที่หลากหลายทำให้วิธีการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมอย่างมีประสิทธิภาพไม่อาจจะประสบผลสำเร็จได้ หากการจัดการเรียนการสอนดำเนินการโดยสถาบันราชภัฏแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานเป็นเครือข่ายอย่างใกล้ชิดกันระหว่างสถาบันการศึกษาและองค์กรทางสังคมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสังคมท้องถิ่นพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นองค์รวม จึงทำให้รูปแบบ แนวทางการดำเนินงานของสถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้าควรดำเนินไปในรูปของการจัดเครือข่ายการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบมากขึ้น

6. สร้างชุมชนเข้มแข็งและประชาสังคม การพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความพร้อมที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมยุคปัจจุบันและอนาคต เป็นเป้าหมายเบื้องต้นของอุดมศึกษาและเป็นฐานรากที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าประสงค์สูงสุดของสังคม อันได้แก่ การทำให้ชุมชนไทยมีความเข้มแข็ง และพัฒนาเป็นประชาสังคมที่สมบูรณ์แบบเหมือนนานาอารยะประเทศ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการของสถาบันในฐานมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน จึงควรดำเนินการโดยคำนึงถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของอุดมศึกษา อันได้แก่ การทำให้ชุมชนต่าง ๆ ในสังคมมีความเข้มแข็งและพัฒนาเป็นประชาสังคมที่สมบูรณ์แบบมากขึ้นด้วย

7. สร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชนของสถาบันราชภัฏจะบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ ก็ต่อเมื่อสถาบันราชภัฏส่งเสริม และดำเนินการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกสถาบันได้เข้ามามีบทบาท มี

ส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดอุดมศึกษาของสถาบัน ทั้งในส่วนของการร่วมกับภาค
 ด้านต้นทุน ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน การร่วมวางแผนและจัดมวลประสบการณ์การ
 เรียนรู้ การกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน และการบริหารจัดการงานภายใน
 สถาบัน การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาคมจึงเป็นสิ่งที่สถาบันราชภัฏต้องดำเนินการ
 อย่างเร่งด่วน

8. สร้างองค์กรการเรียนรู้ พลวัตของการเปลี่ยนแปลง และความรุนแรงของ
 สภาพการณ์ในเชิงแข่งขันที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะเกิดมากขึ้นเรื่อย ๆ
 ในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้สถาบันราชภัฏต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กร
 การเรียนรู้ ที่สามารถรับรู้ถึงความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
 และต้องปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การ
 จัดการความรู้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สถาบันราชภัฏต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

9. สร้างมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน การยึดมั่นและดำเนินการตามกรอบของ
 ปรัชญา/ค่านิยมร่วม 9 ประการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องของชาวราชภัฏ จะเป็นกลไกที่
 ทำให้สถาบันราชภัฏพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชนได้อย่างสมบูรณ์แบบ รวมทั้งจะ
 ช่วยให้มหาชนชาวไทย สังคมไทยเกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในท้ายที่สุด การร่วมกัน
 สร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อปวงชนจึงเป็นสิ่งที่ชาวราชภัฏทุกคนพึงตระหนักรู้และต้อง
 ร่วมมือกันผลักดันให้เกิดขึ้น

ตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์

สถาบันราชภัฏ และการกำหนดกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ
 ข้อมูลพื้นฐานที่นำมาใช้ประกอบในการศึกษาวิเคราะห์ คือ ผลจากการประเมินโครงการ
 พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ตามรายละเอียดในหน้า 138-156
 และรายงานการศึกษา เรื่อง สถานภาพคณะครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ หน้า 131-138
 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเพื่อประกอบการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์การ
 พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ ในวันที่ 25 – 26 พฤษภาคม 2543

ณ โรงแรมแกรนด์เดอวิลล์ กรุงเทพมหานคร ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ
ประกอบด้วย คณะบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และผู้เชี่ยวชาญทางการ
เรียนการสอนจากมหาวิทยาลัย จำนวน 39 คน

**ผลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ
มีดังนี้**

พันธกิจ (Mission) ของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์มีพันธกิจหลายประการ นับตั้งแต่การผลิตบัณฑิต การวิจัย การ
บริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี ตลอดจนการ
พัฒนาครูประจำการ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ
ครั้งนี้ สรุปให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดพันธกิจด้านเดียว คือ

“การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์”

และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) สรุปได้ดังนี้

“ภายในปี พ.ศ. 2554 บัณฑิตคณะครุศาสตร์ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มี
ทักษะในการแสวงหาคำความรู้ เชี่ยวชาญในวิชาชีพครู มีคุณธรรมจริยธรรมได้คุณภาพ
มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม”

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

จากพันธกิจและวิสัยทัศน์ข้างต้น จึงกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียน
การสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏภายในปี พ.ศ. 2554 คือ

1. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มี
ทิศทางที่จะพัฒนาบัณฑิตคณะครุศาสตร์ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้คุณภาพ
มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีทิศทางในการศึกษาวิจัย มีทักษะในการแสวงหาองค์ความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งชุมชนวิชาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพในการเรียนการสอน

3. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีทิศทางในการศึกษาเพื่อให้บัณฑิตมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู สามารถออกไปประกอบวิชาชีพได้อย่างภาคภูมิใจ

4. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีทิศทางการจัดการศึกษาที่มุ่งให้บัณฑิตเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม มีคุณภาพชีวิตที่ดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ผลจากการวิเคราะห์กิจกรรมหรือสภาพแวดล้อมในคณะครุศาสตร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT ANALYSIS)

ข้อสรุปเกี่ยวกับ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งได้มาจากการให้น้ำหนักที่มากที่สุดไปตามลำดับ แสดงดังแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน และมีความชำนาญในการสอน	1. อาจารย์มีภาระงานอื่นมาก จึงไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง
2. อาจารย์มีคุณวุฒิตั้งสูง	2. อาจารย์บางส่วนยังไม่ปรับบุคลิกในการสอน
3. อาจารย์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งและผลงานทางวิชาการ	3. อาจารย์บางส่วนชั่วโมงสอนมาก
4. อาจารย์มีความตั้งใจในการสอน	4. อาจารย์ไม่สนใจทำงานวิจัย
5. อาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยการอบรมและสัมมนา	5. ขาดอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในบางโปรแกรมวิชา

<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (ต่อ)</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (ต่อ)</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีโอกาสจะคัดเลือกผู้เรียนจากการที่มีผู้สมัครจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย และสติปัญญาปานกลาง 2. มีโอกาสใช้เครือข่ายสถาบันในการร่วมผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. มีโอกาสที่จะประสานความร่วมมือกับชุมชนและสังคมท้องถิ่นเนื่องจากการได้รับการยอมรับสูง 4. มีโอกาสที่จะพัฒนาอาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงเพราะกฎหมายที่กำหนดไว้ 5. มีโอกาสเน้นคุณภาพเพราะจะต้องมีระบบการประกันคุณภาพตามกฎหมาย 6. มีโอกาสเลือกโรงเรียนดีมีคุณภาพเป็นโรงเรียนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ 7. มีแนวทางในการพัฒนาโครงการจากการที่การดำเนินงานตามโครงการครูทายาทเป็นที่ยอมรับ 8. ครูในท้องถิ่นมีโอกาสเข้าศึกษาต่อ โดยไม่ต้องลาและเสียเวลาในการเดินทาง 	<p style="text-align: center;">อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดอัตราในการบรรจุอาจารย์ 2. ไม่มีอัตราทดแทนจากอาจารย์เกษียณอายุราชการ 3. ความต้องการบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาน้อยลง 4. ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี 5. ค่านิยมความเป็นครูลดน้อยลง 6. ขาดเอกภาพในการผลิตบัณฑิตครู 7. มีคู่แข่งในการผลิตครูมากขึ้น 8. ขาดแรงจูงใจของผู้เรียน เนื่องจากสภาวะการณการ ไม่มีงานทำ

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นรูปแบบ Matrix (SWOT Matrix) ตามขั้นตอนของไวริช (Wehrich, 1982) ดังนี้

1. เขียนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key external-Opportunities = O)
 2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (Key external Threats = T)
 3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key internal Strength = S)
 4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key internal Weakness = W)
 5. จับคู่ จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ SO คือ ใช้จุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด
 6. จับคู่ จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก (ST) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ ST คือ ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค
 7. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – โอกาส (WO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WO คือ ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส
 8. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WT) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ในเซลล์ของ WT คือ ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค
 9. จากกลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละเซลล์ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุด กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก
- จาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่แสดงในแผนภาพที่ 6 ผู้วิจัยจัดทำตารางจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

สถาบันวิจัยปฏิบัติการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 7 ผลการวิเคราะห์ SWOT (Matrix)

	S	W
	S. 1. อาจารย์มีประสบการณ์ คุณวุฒิและตำแหน่ง ทางวิชาการ S. 2. ตั้งใจสอน S. 3. ได้รับการพัฒนา S. 4. มีเครือข่ายทั่วประเทศ	W. 1. ภาระงานอื่นมาก W. 2. ไม่ปรับยุทธวิธีการสอน W. 3. ชั่วโมงสอนมาก W. 4. ไม่ทำงานวิจัย W. 5. ขาดผู้เชี่ยวชาญ W. 6. นักศึกษามีความรู้ต่ำ
	S	W
	S.5. เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น S.6. นักศึกษาเป็นคนในท้องถิ่น S.7. ค่าใช้จ่ายไม่สูง S.8. มีหลายโปรแกรม S.9. มีโรงเรียนสาธิต	W. 7. คนเก่งมาเรียนน้อย W. 8. ขาดการทำงานเป็นทีม
O	SO	WO
O. 1. นักเรียนต้องการเรียนมาก O. 2. ใช้เครือข่ายราชภัฏ O. 3. ร่วมมือชุมชนท้องถิ่น O. 4. วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพ ชั้นสูง O. 5. ระบบประกันคุณภาพ O. 6. คัดเลือกโรงเรียนดีมี คุณภาพ O. 7. โครงการบูรณาการ	(S.1,2,3,4,5) (O.2,3,4,5,6) ขยายการผลิตครูตามโครงการ ครูทายาท (S.5,6, O.3) จัดการระบบบริหาร วิชาการ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น / ผู้ ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น (S.9 O.6) พัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็น โรงเรียนต้นแบบ	(W.1,2,4, O.2) สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ในสถาบัน ราชภัฏ (W.6,7, O.7) รื้อปรับระบบโครงการครูทายาท (W.8 O.2,3) สร้างระบบเครือข่ายสถาบัน ราชภัฏเพื่อการทำงานเป็นทีม

T	ST	WT
T. 1. อัตราบรรจุ	(S.1. , T.2.) พัฒนาบุคลากรโดย	(W. 6,7, T.3,5) ลดหรือเลิกการ
T. 2. อัตราทดแทนเกษียณ	การให้ทุนแก่อาจารย์ และ	ผลิตครูในบางโปรแกรม
T. 3. ความต้องการบัณฑิต	นักศึกษา	(W.3,4, T.6) ปฏิรูปการบริหาร
T. 4. การใช้เทคโนโลยี	(S.4, 5 T.3,5) พัฒนาหลักสูตร	จัดการคณะครุศาสตร์
T. 5. ค่านิยมเรียนครู	การผลิตครูแนวใหม่	
T. 6. ขาดเอกภาพ	(S.1, 4, 5, T.7) สร้างระบบการ	
T. 7. คู่แข่งมาก	ประกันคุณภาพภายในการ	
T. 8. ขาดแรงจูงใจ	ผลิตครู	

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix พบว่า

1. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด ได้แก่

1.1 เนื่องจากจุดแข็ง คือ อาจารย์มีประสบการณ์ มีคุณวุฒิและมีตำแหน่งทางวิชาการ มีความจริงใจในการสอน ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอด มีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ และเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น มีโอกาสใช้ความเป็นเครือข่ายของสถาบันราชภัฏ การร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง ตลอดจนมีระบบการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติดังกล่าว และมีโครงการคุรุทายาท ดังนั้น กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้ คือ การขยายการผลิตครูตามโครงการคุรุทายาท หรือเป็นการผลิตครูตามแนวใหม่

1.2 เนื่องจากสถาบันราชภัฏ เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น และนักศึกษาส่วนใหญ่ก็เป็นคนในท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และโอกาส คือ การร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้ คือ การจัดการระบบบริหารวิชาการ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากร และอาจารย์พิเศษที่จะให้ความรู้แก่นักศึกษาตามสภาพของท้องถิ่น

2. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่

2.1 จุดแข็ง จากอาจารย์มีประสบการณ์ มีคุณวุฒิและมีตำแหน่งทางวิชาการ แต่ในขณะเดียวกันอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องเกษียณอายุราชการ ไม่สามารถหาอัตราทดแทนได้ จึงต้องพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ ควรจ้างอาจารย์เกษียณอายุราชการที่มีประสบการณ์ เพื่อให้ทำงานต่อ

2.2 เนื่องจากสถาบันราชภัฏมีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ และเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น แต่ในขณะเดียวกันค่านิยมในการเรียนครุลดน้อยลง ตลอดจนความต้องการบัณฑิตสาขาครุลดน้อยลง ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรใช้ก็คือการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูแนวใหม่

2.3 จากการที่สถาบันราชภัฏมีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ และนักศึกษาก็เป็นคนในท้องถิ่น แต่ในขณะเดียวกันก็มีคู่แข่งในการผลิตครูเป็นจำนวนมาก กลยุทธ์เพื่อให้ชนะคู่แข่งได้ก็คือ การใช้ระบบการประกันคุณภาพในการผลิตครู

3. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาสได้แก่

3.1 อาจารย์ส่วนมากจะมีภาระงานอื่น ๆ มาก และไม่ปรับยุทธวิธีในการสอน ยังคงสอนด้วยวิธีการเดิม ๆ เมื่อมีภาระงานอื่น ๆ มาก จึงไม่มีเวลาในการทำวิจัย แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสที่สามารถใช้เครือข่ายของสถาบันราชภัฏ กลยุทธ์ในกรณีนี้ก็คือ การสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ในสถาบันราชภัฏ โดยใช้ทีมงานในสถาบันราชภัฏด้วยกันมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 นักศึกษาที่เข้ามาเรียนมีพื้นฐานความรู้ต่ำ และคนเก่งที่เข้ามาเรียนมีจำนวนน้อย แต่ในขณะเดียวกันโครงการคุรุทายาทรับนักเรียน ซึ่งมีพื้นฐานที่ดี ยังเป็นที่ยอมรับของสังคม กลยุทธ์ในกรณีนี้ก็คือการปรับปรุงระบบ โครงการคุรุทายาทเสียใหม่ โดยเฉพาะการบรรจุเข้ารับราชการ

3.3 อาจารย์ขาดการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ขณะเดียวกันก็มีโอกาสคือการใช้เครือข่ายสถาบันราชภัฏและการร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น กลยุทธ์ในกรณีนี้ คือ การสร้างระบบเครือข่ายสถาบันราชภัฏกับชุมชนท้องถิ่น ในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

4. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏที่เป็นการลดจุดอ่อนและลดอุปสรรค ได้แก่

4.1 จากจุดอ่อนในเรื่องนักศึกษาที่เข้ามาเรียนมีพื้นฐานความรู้ต่ำ และคนเก่งเข้ามาเรียนมีจำนวนน้อย และอุปสรรคในด้านความต้องการบัณฑิตสายครู คำนิยมในการเรียนครู กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้จึงควรพิจารณาลดหรือเลิกผลิตครูในบางโปรแกรม หรือเพิ่มการผลิตครูตามอัตราที่ว่างหรือตามสาขาที่ขาดแคลนหรือให้ข้อมูลแก่นักเรียนมัธยมศึกษาให้ถูกต้อง

4.2 จุดอ่อนจากการที่อาจารย์มี ชั่วโมงสอนมากในขณะที่เดียวกัน ก็ขาดเอกภาพในการผลิตบัณฑิตครู เนื่องจากนักศึกษาสายครูจะสังกัดอยู่ในคณะต่าง ๆ ดังนั้นกลยุทธ์ในกรณีนี้ คือ การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนทางครุศาสตร์มีเอกภาพโดยให้สายครูทั้งหมดมาสังกัดในคณะครุศาสตร์

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผู้วิจัยได้หากกลวิธีในการเพิ่มจุดแข็งและโอกาส ตลอดจนกลวิธีในการลดจุดอ่อนและอุปสรรค ดังนี้

กลวิธี (Tactics) ในการเพิ่มจุดแข็งและโอกาส

กลวิธี (Tactics) ในการเพิ่มจุดแข็ง

1. การเพิ่มการเชิดชูเกียรติ และให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในทางการสอน
2. การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญการสอนได้สร้างผลงานในสาขาที่เชี่ยวชาญ และสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม
3. การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบหรือ อาจารย์อุปกเทศ (Mentor)
4. สนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความรู้ประสบการณ์และมีความชำนาญในการสอนได้สร้างผลงานร่วมกัน
5. การประชาสัมพันธ์ให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันให้มากขึ้น
6. การส่งเสริมในการจัดการเรียนการสอนที่ช่วยพัฒนาท้องถิ่น โดยตรง

7. การพัฒนาโรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนต้นแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

กลยุทธ์ (Tactics) ในการเพิ่มโอกาส

1. สถาบันราชภัฏจะต้องประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่นให้มากขึ้น ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ร่วมกัน
2. สถาบันจะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพให้เป็นไปตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
3. จัดให้มีการประชุมสัมมนาโรงเรียนที่เกี่ยวข้องในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
4. การพัฒนากระบวนการผลิตครูตามแนวทางของโครงการคุรุทายาท อันเนื่องจากเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ครู
5. จัดให้มีหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการในการพัฒนาครู โดยให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูรับบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการ
6. สถาบันราชภัฏจะต้องเร่งดำเนินการในการใช้เครือข่ายของสถาบันราชภัฏ ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเองและท้องถิ่น

กลยุทธ์ (Tactics) ในการลดจุดอ่อนและอุปสรรค

กลยุทธ์ (Tactics) ในการลดจุดอ่อน

1. การจัดให้มีการอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง
2. สถาบันราชภัฏควรสนับสนุนให้มีพี่เลี้ยงในการทำงานวิจัย และส่งเสริมในการทำงานวิจัยเป็นทีม
3. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิของท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักศึกษา และเป็นอาจารย์พิเศษในบางโปรแกรมที่มีความเชี่ยวชาญ
4. ควรให้มีการปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษาที่มีพื้นฐานความรู้ต่ำ โดยการสอนเสริม หรือลงทะเบียนเรียน โดยไม่คิดหน่วยกิต

5. ควรให้มีการณรงค์และชักจูงให้นักเรียนและผู้ปกครองได้เห็นความสำคัญในวิชาชีพครู
6. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถาบันได้ทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
7. สถาบันราชภัฏจะต้องติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอกสถาบันที่มีส่วนในการจัดการศึกษา เพื่อขอรับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ

กลยุทธ์ (Tactics) ในการลดอุปสรรค

1. จะต้องปรับระบบการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ ให้มีความคล่องตัว ทั้งในแง่อัตรากำลังและความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ
2. คณะครุศาสตร์จะต้องลดการผลิตครูในระดับปริญญาตรี และเพิ่มบทบาทในการพัฒนาครูประจำการให้มากขึ้น
3. จัดให้มีการอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
4. คณะครุศาสตร์ จะต้องรับผิดชอบในการผลิตครูในทุกโปรแกรมวิชาชีพครู และมีระบบการประกันคุณภาพในการผลิตครู
5. จัดให้มีการอบรมเสริมประสบการณ์นักศึกษาครู ให้มีความสามารถในการสร้างงานด้วยตนเอง
6. จัดระบบสถาบันผลิตครูให้เป็นเอกภาพ หรือมีศูนย์เพื่อความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ทางคณะครุศาสตร์
7. ปฏิรูปการผลิตครูแนวใหม่ เช่น หลักสูตรการผลิตครู และหลักสูตรบุคลากรประจำการ
8. จัดรูปแบบการประชาสัมพันธ์เพื่อรณรงค์ให้คนดี คนเก่ง เข้าสู่วิชาชีพ

ตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

การดำเนินการในตอนนี้เป็นการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน ประกอบด้วย คณบดีคณะครุศาสตร์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ เพื่อตรวจสอบแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ผลการตรวจสอบมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

1.1 กลยุทธ์ควรมี 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ การที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องกับอาจารย์ นักศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การบริหารจัดการและการสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ

1.2 นอกจากกลยุทธ์หลัก ควรต้องมีกลยุทธ์ย่อยในด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกลวิธี เช่น กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียน การสอน กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก กลยุทธ์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์การสร้างความเข้าใจอาจารย์และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

1.3 แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ การเรียนการสอน มี 2 ความหมาย คือ สถาบันทางการสอน สอนในระดับอุดมศึกษา กลยุทธ์การสอนก็เรื่องหนึ่ง สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์การสอนก็อีกเรื่องหนึ่ง

1.4 วิสัยทัศน์ควรจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ในเชิงรุก หลักการสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ มี 2 ส่วน คือ เป็นวลีสั้น ๆ หรือคำสำคัญเพื่อให้จำง่าย ส่วนที่ 2 คือ การขยายความคล้ายลักษณะตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจเขียนว่า “ภายในปี 2554 บัณฑิตคณะครุศาสตร์มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง”

1.5 สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งควรมีองค์กรหรือศูนย์ เพื่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ เช่น ศูนย์พัฒนาวิชาชีพครู ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจนว่า ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน นอกเหนือจากศูนย์อื่น ๆ ของสถาบัน เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ศูนย์ฝึกประสบการณ์ วิชาชีพครู

1.6 การจัดกลุ่มกลวิธี กลวิธีจะเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ ตามหลักคือ กลวิธีหนึ่งประกอบด้วย 1 โครงการหรืออาจจะมีมากกว่า 1 โครงการก็ได้ โครงการหนึ่งอาจจะมีหลายกิจกรรม

1.7 การนำระบบประกันคุณภาพไปใช้ในการเรียนการสอน สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องกำหนดได้ว่า ในคณะวิชามีโปรแกรมใดที่จะเข้าสู่การรับรองคุณภาพใน 1-2 ปีข้างหน้า โดยองค์กรภายนอกที่จะเข้ามาประเมินเพื่อการรับรองคุณภาพ

1.8 ตามโครงการวิจัยและพัฒนา ควรจะต้องมีการขยายความ โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction) ควรจะต้องขยาย I (instruction) เป็นการออกแบบการสอนไม่ใช่สอนอย่างเดียว ยังขาดการออกแบบการสอน

1.9 จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะพบว่าในจุดอ่อน อาจารย์มีภาระงานมากไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ในกลวิธีได้ระบุว่าการจ้างอาจารย์มาสอนหรือวิทยากร นอกจากการจ้างอาจารย์มาสอนหรือวิทยากร การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอนก็เป็นกลวิธีหนึ่ง

2. ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จะต้องมีศูนย์ต่าง ๆ ในสถาบัน เช่น ศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ ศูนย์วิจัยการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนาการเรียน ศูนย์พัฒนาการเรียน ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2 เสนอแนะให้พัฒนาแนวคิดโรงเรียน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PDS School) โดยไม่จำเป็นต้องเป็นโรงเรียนสาธิตของคณะครุศาสตร์เท่านั้น โดยเรียกว่า โรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional development school) ให้อาจารย์ระดับอุดมศึกษาได้ทำงานใกล้ชิดกับครูระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา เป็นความร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ ที่เขาพร้อมที่จะเข้ามาช่วยพัฒนาการเรียนการสอน เป็นประสบการณ์ที่อาจารย์ระดับอุดมศึกษาได้ลงไปสอน ไปทำงานในโรงเรียน ไปทำวิจัย และสามารถพัฒนาเป็นครูเครือข่าย

2.3 ศูนย์วิจัยการเรียนการสอน เป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องมีหน่วยงานนี้ในสถาบันราชภัฏ เพื่อช่วยอาจารย์ในการศึกษาวิจัยด้านการเรียนการสอน และทำหน้าที่เผยแพร่ผลงานวิจัยของอาจารย์

2.4 สถาบันราชภัฏควรจะต้องเอาจุดแข็งของแต่ละสถาบัน มานำเสนอ แลกเปลี่ยนกัน เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

2.5 ในระบบการประกันคุณภาพ ควรจะต้องจัดทำมาตรฐาน ด้านข้อ ทดสอบ การกำกับการสอน เอกสารประกอบการสอนควรร่วมกัน

จากกลยุทธ์และกลวิธีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ ตอนที่ 3 และจากการ ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในตอนที 4 เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้ปรับกลยุทธ์และเพิ่มเติมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ จึงได้เสนอเป็นกลยุทธ์หลัก คือ “กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในคณะครุศาสตร์” ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ และนอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ จะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ จึงจัดทำแผนปฏิบัติ การประกอบกลยุทธ์แต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
<p>1. ด้านอาจารย์</p> <p>ประกอบด้วยกลวิธี (Tactics) ต่าง ๆ ดังนี้</p> <p>1.1 การเพิ่มการเชิดชูเกียรติ และให้รางวัล แก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะใน ทางการสอน</p> <p>1.2 การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบหรือ อาจารย์อุปเทศ (Mentor) ในด้านการสอน</p> <p>1.3 การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญ ทางการสอน ได้สร้างผลงานในสาขาที่มี ความเชี่ยวชาญและสร้างผลงานที่เป็น รูปธรรม</p>	<p>1. โครงการพัฒนาอาจารย์ต้นแบบหรืออาจารย์ อุปเทศ (Mentor) ในการสอน</p> <p>2. โครงการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ เพื่อศึกษา นวัตกรรมทางการเรียนการสอน</p> <p>3. โครงการพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>3.1 การจัดทำผลงานทางวิชาการ</p> <p>3.2 การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน</p> <p>3.3 การศึกษาต่อ</p>

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
<p>1.4 สนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความชำนาญใน การสอนได้สร้างผลงานร่วมกัน</p> <p>1.5 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนา อาจารย์โดยการอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยได้รับทุนการศึกษาจากสถาบัน</p> <p>1.6 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการวิจัยกระบวนการ การเรียนรู้อยู่เสมอ</p>	
<p>2. ด้านนักศึกษา</p> <p>ประกอบด้วยกลยุทธ์ (Tactics) ดังนี้</p> <p>2.1 ปรับพื้นฐานความรู้โดยการสอนเสริม นักศึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้มีทักษะ ความรู้พื้นฐานที่ไม่แตกต่างกันมาก</p> <p>2.2 การจัดอบรมเสริมประสบการณ์นักศึกษา</p> <p>2.3 การให้ทุนนักศึกษาในการเรียนต่อที่สูง ขึ้น แล้วกลับมาเป็นอาจารย์</p> <p>2.4 การจัดหางบทุนสนับสนุนนักศึกษา</p> <p>2.5 การพัฒนาจิตใจและวิญญูณความเป็นครู</p>	<p>1. โครงการพัฒนาความรู้พื้นฐานแก่นักศึกษา ก่อน เข้าศึกษาและระหว่างศึกษา</p> <p>2. โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษาต่อในระดับ สูงสำหรับนักศึกษา</p> <p>3. โครงการปฏิรูปการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ครูสำหรับนักศึกษาสายครู</p> <p>4. โครงการพัฒนาจิตสำหรับนักศึกษาสายครู</p>
<p>3. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>ประกอบด้วยกลยุทธ์ (Tactics) ต่าง ๆ ดังนี้</p> <p>3.1 การประชาสัมพันธ์ให้ท้องถิ่นได้มี ส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันให้ มากขึ้น</p> <p>3.2 การพัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็น โรงเรียน ต้นแบบ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้</p> <p>3.3 การแสวงหาความร่วมมือกับชุมชนและ องค์กรในท้องถิ่น</p>	<p>1. โครงการพัฒนางานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้าง เครือข่ายกับท้องถิ่น</p> <p>2. โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการ เรียนรู้ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชน ท้องถิ่น</p> <p>3. โครงการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบเพื่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้</p>

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
<p>3.4 เร่งดำเนินการในการใช้เครือข่ายสถาบัน ราชภัฏ ในการสร้างความเข้มแข็งให้ กับสถาบันและท้องถิ่น เพื่อการทำงาน เป็นทีม</p> <p>3.5 การติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอก เพื่อขอรับการสนับสนุนทางด้าน งบประมาณ</p> <p>3.6 ปฏิรูปการบริหารจัดการในระดับคณะ ครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว ทั้งในด้าน อัตรากำลังและความเป็นเอกภาพในการ ผลิตบัณฑิตสายครู</p> <p>3.7 ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาการ พัฒนาครูให้มีความเข้มแข็ง</p> <p>3.8 พัฒนาระบบการผลิตครูตามแนวทาง ของโครงการคุรุทายาท</p> <p>3.9 จัดหาอัตราจ้าง เพื่อรองรับอาจารย์ที่ เกษียณอายุราชการ</p> <p>3.10 ลดหรือเลิกการผลิตครูในบางโปรแกรม</p>	<p>4. โครงการปรับปรุงระบบการบริหารและการ จัดการ</p> <p>5. โครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู</p> <p>6. โครงการรื้อปรับการศึกษาตามแนวทาง คุรุทายาท</p> <p>7. โครงการจัดหาอาจารย์เพื่อทดแทนอาจารย์ เกษียณอายุราชการ</p> <p>8. โครงการผลิตครูแนวใหม่</p>
<p>4. ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ (Tactics) ดังนี้</p> <p>4.1 จัดดำเนินการในการจัดหาครุภัณฑ์ และ อุปกรณ์ในการเรียนการสอน ตาม มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>4.2 จัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และ คอมพิวเตอร์ (Media and Computer Center)</p>	<p>1. โครงการจัดหาครุภัณฑ์ประกอบการเรียน การสอน</p> <p>2. โครงการจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และ คอมพิวเตอร์ (Media and Computer Center)</p>

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
<p>5. ด้านหลักสูตร ประกอบด้วยกลวิธี (Tactics) ดังนี้</p> <p>5.1 การให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>5.2 สร้างหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p> <p>5.3 จัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของท้องถิ่น</p> <p>5.4 พัฒนาหลักสูตรเสริม</p>	<p>1. โครงการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูแนวใหม่</p> <p>2. โครงการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครูประจำการ</p>
<p>6. กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยกลวิธี (Tactics) ดังนี้</p> <p>6.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีส่วนช่วยพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>6.2 ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน</p> <p>6.3 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นเป็นวิทยากรหรืออาจารย์พิเศษ</p> <p>6.4 สนับสนุนให้มีพี่เลี้ยง ในการทำงานวิจัยเป็นทีม</p> <p>6.5 มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ</p> <p>6.6 จัดอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี</p> <p>6.7 ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>6.8 สร้างมาตรฐานการเรียน การสอน การสอบ และสื่ออุปกรณ์</p>	<p>1. โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน (Learning and Teaching Research Center)</p> <p>2. โครงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียน การสอน รูปแบบต่าง ๆ (Cyber Teacher Education – CTEN)</p> <p>3. โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนการสอน</p> <p>4. โครงการธนาคารสมองสำหรับอาจารย์ เกษียณอายุราชการ</p> <p>5. โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed Learning Center)</p>

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
<p>6.9 ปรับกระบวนการเรียนการสอน และการวิจัยโดยใช้เทคโนโลยีให้เป็นกระบวนการเดียวกัน</p> <p>6.10 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านการเรียนการสอน</p> <p>6.11 ปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นทีม</p> <p>6.12 จัดทำมาตรฐาน ด้านข้อทดสอบ การกำกับการสอน และเอกสารประกอบการสอนให้ใช้ร่วมกัน</p> <p>6.13 จัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน (Learning and Teaching Research Center)</p> <p>6.14 จัดตั้งศูนย์พัฒนาการสอน (Teaching Development Center)</p> <p>6.15 จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียน (Learning Development Center)</p> <p>6.16 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed Learning Center)</p> <p>6.17 การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวโน้ม</p> <p>6.18 จัดให้มีระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development School)</p>	
<p>7. การสร้างความเข้าใจอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ประกอบด้วยกลวิธี (Tactics) ดังนี้</p> <p>7.1 การรณรงค์ให้เห็นความสำคัญของวิชาชีพครู</p>	<p>1. โครงการพัฒนาการทำงานเป็นทีม</p> <p>2. โครงการการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม</p>

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
7.2 สร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม 7.3 เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม 7.4 ฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการการสร้าง อนาคตร่วมกัน (Futer Search Conference = F.S.C และ Appreciation Influence Control = AIC)	

ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ จะต้องมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบัน ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบัน แล้วจึงกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน หลังจากนั้นนำกลยุทธ์แต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม/มาตรการ ดัชนีความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนปฏิบัติการ (Action plan)

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
กลยุทธ์ด้านอาจารย์ 1. โครงการพัฒนาอาจารย์ต้นแบบหรืออาจารย์อุทิศ (Mentor) 2. โครงการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ 3. โครงการพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่าง ๆ	พัฒนาอาจารย์คณะครุศาสตร์เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดการเรียนการสอน อาจารย์รุ่นใหม่ได้ทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น อาจารย์มีผลงานทางวิชาการ (ผศ., รศ., ศ.) และมีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น	1. การเชิดชูเกียรติและการให้รางวัล 2. สนับสนุนการสร้างผลงานของอาจารย์ 1. ส่งเสริมการวิจัย 2. อบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย 1. การจัดทำผลงานทางวิชาการ 2. การอบรมสัมมนาศึกษาดูงาน 3. การศึกษาต่อ	1. การเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลอาจารย์ 2. คุณภาพของอาจารย์ 1. อาจารย์มีผลงานด้านการสอนออกแบบเผยแพร่ 2. อาจารย์มีผลงานด้านวิจัยแต่ละสาขาวิชา ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์มีประสบการณ์และคุณวุฒิที่สูงขึ้น
กลยุทธ์ด้านนักศึกษา 1. โครงการพัฒนาความรู้พื้นฐานแก่นักศึกษา 2. โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษาต่อในระดับสูง 3. โครงการปฏิรูปการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู 4. โครงการพัฒนาจิตใจ	นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดตามสาขาวิชา นักศึกษาได้เรียนต่อแล้วกลับมาเป็นอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ นักศึกษาได้รับการพัฒนาการฝึกประสบการณ์วิชาชีพตามขั้นตอน นักศึกษาได้รับการพัฒนาทางด้านจิตใจ	การสอนซ่อมเสริมนักศึกษา - จัดทุนให้นักศึกษาเรียนต่อในระดับสูง - จัดตั้งกองทุน - พัฒนาโรงเรียนเครือข่าย - จัดกระบวนการนิเทศ - การวัดและประเมินผล - การจัดทำแฟ้ม พัฒนางาน - การเข้าค่ายพัฒนาจิต - การทำสมาธิ	นักศึกษาสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด เกณฑ์และข้อกำหนดของแต่ละสถาบันราชภัฏ ระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีความชัดเจน มีโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพเพิ่มขึ้น นักศึกษาเข้าค่ายพัฒนาจิตทุกคน

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
<p>กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>1. โครงการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างเครือข่ายกับท้องถิ่น</p> <p>2. โครงการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้</p> <p>3. โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ</p> <p>4. โครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู</p> <p>5. โครงการผลิตครูแนวใหม่</p>	<p>สถาบันราชภัฏ และท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>เพื่อพัฒนาโรงเรียนสาธิตในสถาบันราชภัฏ เป็นโรงเรียนต้นแบบ</p> <p>คณะครุศาสตร์มีเอกภาพในการบริหารจัดการ</p> <p>เพื่อให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูปฏิบัติการกิจในการศึกษากันคว้าและพัฒนาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เพื่อผลิตครูแนวใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ</p>	<p>1. เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น</p> <p>2. จัดกิจกรรมให้ท้องถิ่นเข้าร่วมในสถาบัน</p> <p>1. จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ครู อาจารย์</p> <p>2. จัดทำธรรมนูญโรงเรียน</p> <p>3. จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>1. การสร้างความเข้าใจ</p> <p>2. คณะครุศาสตร์รับผิดชอบนักศึกษาสายครู</p> <p>3. การสรรหาอัตรากำลัง</p> <p>1. ให้บริการศึกษาค้นคว้า</p> <p>2. ให้คำปรึกษาและส่งเสริมการทำวิจัย</p> <p>3. การฝึกอบรม</p> <p>4. สนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน</p> <p>5. พัฒนาครูประจำการ</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ครุศาสตรบัณฑิต 4 ปี - ครุศาสตรบัณฑิต และปริญญาตรีสาขาอื่น 5 ปี - ครุศาสตรบัณฑิต 1 ปี <p>2. พัฒนาระบบการสรรหานักศึกษาครู</p> <p>3. พัฒนาผู้สอนนักศึกษาครู</p> <p>4. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน</p>	<p>การทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>ธรรมนูญโรงเรียนสาธิตหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีเอกภาพ</p> <p>การให้บริการในด้านต่าง ๆ</p> <p>มาตรฐานหลักสูตรวิชาชีพครู</p>

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
		5. ปฏิรูประบบบริหาร จัดการคณะครุศาสตร์ 6. พัฒนาระบบตรวจสอบ คุณภาพของบัณฑิตครู	
กลยุทธ์ด้านปัจจัยและ สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐาน 1. โครงการจัดหาครุภัณฑ์ ประกอบการเรียนการ สอน 2. โครงการจัดตั้งศูนย์สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และ คอมพิวเตอร์	เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์	1. จัดหาครุภัณฑ์ประกอบ รายการวิชาต่าง ๆ ในแต่ ละโปรแกรม 1. จัดหาสื่อการเรียนทุก ประเภท 2. จัดหาคอมพิวเตอร์ ประกอบการเรียนการสอน	เกณฑ์มาตรฐาน โปรแกรมวิชา ห้องเรียนทรัพยากร ห้องสมุด บริการอื่น ๆ มีเพียงพอ หรือไม่ จำนวนผู้รับบริการในแต่ละ วัน
กลยุทธ์ด้านหลักสูตร 1. โครงการพัฒนาหลักสูตร การผลิตครูแนวใหม่	พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง กับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542	1. ประเมินหลักสูตรการ ผลิตครู 2. ประเมินโครงการครู ทายาท 3. การจัดทำหลักสูตรการ ผลิตครู - หลักสูตรระดับปริญญา 5 ปี - หลักสูตรระดับประกาศ นียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ ครู 1 ปี	เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการ ยอมรับจากบุคคลภายนอก การประเมินคุณภาพบัณฑิต จากนายจ้างผู้ประกอบการ

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
2. โครงการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคู่มือประจำการ	เพื่อการพัฒนาหลักสูตรที่ สอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่น	1. สำรวจความต้องการใน การพัฒนาคู่มือประจำการ 2. เชิญท้องถิ่นเข้ามามี ส่วนร่วมในการพัฒนา หลักสูตร 3. การพัฒนาหลักสูตร	ครูประจำการ ได้เลือกเรียน ในหลักสูตรตามที่ต้องการ
กลยุทธ์ด้านกระบวนการ เรียนการสอน 1. โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัย การเรียนการสอน (Learning and Teaching Research Center) 2. โครงการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการ เรียนการสอน รูปแบบต่าง ๆ (Cyber Teacher Education CTEN) 3. โครงการวิจัยและพัฒนา เพื่อปฏิรูปการเรียนการ สอน	พัฒนากระบวนการเรียน การสอนของอาจารย์และ นักศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการเรียน การสอนของอาจารย์ พัฒนารูปแบบการสอนแนว ใหม่ที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน	1. การประชุม/เสวนาทาง ด้านการวิจัย 2. การเสนอผลงานวิจัยทาง ด้านการเรียนการสอน 3. รวบรวมผลงานวิจัยทาง ด้านการเรียนการสอน 1. การนำระบบการประชุม ทางไกล (Video Conferencing) มาใช้ใน การเรียน 2. การพัฒนาห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Virtual Library) 3. การพัฒนาชุดการเรียนรู้ (Multimedia) 1. การอบรมการจัดการ เรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2. การพัฒนาการสอนจาก ครูต้นแบบ 3. การศึกษาดูงานในประเทศ และต่างประเทศ	การเข้าร่วมกิจกรรมของ อาจารย์และนักศึกษา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนการสอนของอาจารย์ อาจารย์ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสอน อาจารย์ใช้วิธีการสอนใหม่ เพิ่มขึ้น

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
4. โครงการธนาคารสมอง	ปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นทีมจากบุคลากรผู้ทรง คุณวุฒิ	4. การสัมมนาการจัด กิจกรรมการสอนใน ระดับอุดมศึกษา 5. การประชุมปฏิบัติการ วิจัยรูปแบบการสอน แนวใหม่ 1. การรวบรวมภูมิปัญญา ท้องถิ่น 2. การระดมสรรพกำลังจาก ผู้มีความรู้ความสามารถ ในท้องถิ่น 3. การระดมบุคลากรที่ เกี่ยขออายุราชการมา ช่วยในการจัดการเรียน การสอน	การจัดกิจกรรมการเรียน การสอนเป็นทีม
5. โครงการจัดตั้งศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning Center)	นักศึกษาได้พัฒนากระบวนการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. ศูนย์พัฒนาการสอน (Teaching Development Center) 2. ศูนย์พัฒนาการเรียน (Learning Development Center) 3. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ นวัตกรรมใหม่ๆ	พฤติกรรมกรเรียนของ นักศึกษา ผู้เรียนเข้ารับบริการและ พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

<p>กลยุทธ์การสร้างความเข้าใจอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์</p> <p>1. โครงการพัฒนาการทำงานเป็นทีม</p>	<p>เพื่อให้อาจารย์ทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. การรณรงค์ให้เห็นความสำคัญของวิชาชีพครู</p> <p>2. สร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม</p>	<p>พฤติกรรมในการทำงานตามกิจกรรมต่างๆ</p>
---	------------------------------------	--	--

แผนงานงบประมาณ/ แผนงาน	เป้าหมาย	กิจกรรม/มาตรการ	ดัชนีความสำเร็จ
<p>2. โครงการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม</p>	<p>การทำงานมีลำดับขั้นตอนตามลักษณะของงาน</p>	<p>3. การฝึกอบรมกลวิธีในการบริหารงาน</p> <p>การฝึกอบรมการสร้างนักวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้านเทคนิค F.S.C. AIC. SWOT Analysis</p>	<p>การร่วมมือในการทำงานของอาจารย์</p>

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
2. จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยอาจารย์ผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ รวม 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
- ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์สถาบันราชภัฏและการกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
ทางครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ และการประเมินโครงการ
พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2
ส่วน

ส่วนที่ 1 ผลจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

จากข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ ปี พ.ศ. 2543 อาจารย์สถาบันราชภัฏ
36 แห่ง มีจำนวน 7,970 คน ปริญญาตรี : โท : เอก คิดเป็นสัดส่วน 28 : 67 : 5

อาจารย์ส่วนมากยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 67.87 มีตำแหน่งผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ร้อยละ 29.70 และรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 2.43

จากข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์คณะครุศาสตร์ ทั้ง 36 แห่ง มีจำนวน 1,656 คน
อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51 – 55 ปี ร้อยละ 31.34 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 45 –
50 ปี ร้อยละ 24.82 ช่วงอายุน้อยที่สุด คือ 20 – 25 ปี ร้อยละ 0.24

อาจารย์มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี : โท : เอก คิดเป็นสัดส่วน
14 : 75 : 11

สาขาวิชาที่มีอาจารย์มากที่สุด คือ สาขาการแนะแนว/จิตวิทยาการศึกษาและ
การแนะแนว รองลงมาคือ สาขาการปฐมวัยการประถมศึกษา สาขาพลศึกษา
วิทยาศาสตร์การกีฬา/สุขศึกษา และน้อยที่สุด คือ สาขาการบริหารการศึกษา

ส่วนที่ 2 ผลจากการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ

จากการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของโครงการในการพิจารณาปรับปรุง หรือขยายโครงการ และเพื่อเป็นนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวการปฏิรูปการฝึกหัดครู และศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ พบว่า

อาจารย์ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ จำนวน 320 คน ตอบแบบสอบถามคืน 219 คน อายุอยู่ในช่วง 51 – 55 ปี เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24.2) รองลงมาคือช่วงอายุ 46 – 50 ปี (ร้อยละ 17.8) และช่วงอายุ 41 – 45 ปี (ร้อยละ 15.5) อายุราชการอยู่ในช่วง 26 – 30 ปี เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 25.0) รองลงมา คือ ช่วงอายุ 21 – 25 ปี (ร้อยละ 22.4) และช่วงอายุ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 12.8) วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือสูงกว่าเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.6) ปริญญาตรี (ร้อยละ 11.9) และปริญญาเอก (ร้อยละ 4.5) ส่วนตำแหน่งทางวิชาการนั้น ตำแหน่งอาจารย์เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.9) รองลงมา คือ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 37.9) และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ (ร้อยละ 3.2)

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ

ด้านบริบท

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับบริบท อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยนโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโครงการฯ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาตามลำดับคือ วัตถุประสงค์ของโครงการฯ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย ($\bar{X} = 3.82$) และผู้บริหารให้ความสนใจและให้การสนับสนุนโครงการฯ ($\bar{X} = 3.52$)

ด้านปัจจัยนำเข้า

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมาก ($X = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้เข้ารับการอบรม ได้ทราบเกี่ยวกับโครงการ ฯ ก่อนเข้ารับการอบรมตามวันเวลาอันควรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.16$) วิทยากรให้ความรู้ตรงตามเนื้อหาของหลักสูตรในการอบรมตามโครงการ ฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($X = 4.05$)

ด้านกระบวนการ

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในภาพรวมกิจกรรมในการอบรมมีความเหมาะสมกับโครงการ ฯ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาตามลำดับ คือ เทคนิคและวิธีการในการอบรมมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนระยะเวลาในการอบรมจำนวน 3 วัน มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$)

ด้านสาระประโยชน์และเทคนิควิธีสอน

ด้านสาระประโยชน์

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏที่มีต่อหัวข้อในหลักสูตรการอบรมด้านสาระประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($X = \bar{3.83}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากระบวนการคิดวิเคราะห์มีสาระประโยชน์เป็นอันดับแรก ($X = 3.96$) รองลงมา คือ ร่วมคิดร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์มโนทัศน์ ($X = 3.94$) การสอนคิด ($X = 3.93$) ส่วนบทบาทสมมุติมีสาระประโยชน์อยู่ในลำดับหลังสุด แต่ก็ยังมีสาระประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($X = 3.61$)

ด้านเทคนิควิธีสอน

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับเทคนิควิธีสอน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ร่วมคิดร่วมทำ แผนที่จิตทัศน์มโนทัศน์ มีเทคนิควิธีสอนเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 3.77$) การเรียนเชิงรับปรับสู่เชิงรุก อยู่ในอันดับหลังสุด แต่ก็ยังมีเทคนิควิธีสอนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

ด้านผลที่ได้รับและการนำไปใช้

ความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏต่อผลที่ได้รับและการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ร่วมคิดร่วมทำแผนที่จิตทัศน์มโนทัศน์ ผลที่ได้รับและการนำไปใช้เป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 3.73$) การเรียนเชิงรับปรับสู่เชิงรุก อยู่ในอันดับหลังสุด ($\bar{X} = 3.49$)

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันราชภัฏ 2 ส่วน คือ

1. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กระทบต่อสถาบันราชภัฏ

1.1 ด้านปฏิรูปการเมืองและการบริหาร

การมีผลบังคับใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาสประกอบด้วย การพัฒนาบทบาท และการมีส่วนร่วมของสถาบันในการเผยแพร่พัฒนาสร้างเสริมความรู้ให้แก่นักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการทุกด้านให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น การเสริมสร้างประชาสังคมให้เกิดขึ้นในชุมชนและท้องถิ่น โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การบริหารทางวิชาการ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

ผลกระทบในเชิงที่เป็นอุปสรรค คือ สถาบันราชภัฏต้องให้ความสำคัญในการให้โอกาสและคุณภาพทางการศึกษาให้มากขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีในการบริการทางสังคม โดยองค์กรท้องถิ่นชุมชน และองค์กรทางธุรกิจต่างๆ

1.2 ด้านการปฏิรูประบบราชการ

ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส คือ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมบริหารของสถาบันราชภัฏ

ผลกระทบในเชิงที่เป็นอุปสรรค คือ ภาระงานของบุคลากรภายในสถาบันราชภัฏมีปริมาณมากขึ้นและกระทบต่อภารกิจหลักของบุคลากร

1.3 ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมแนวใหม่

การผลิตบัณฑิต คุณลักษณะบัณฑิตจะต้องมีการทบทวนคุณสมบัติของบัณฑิตว่ามีความรู้ทักษะคุณธรรมและค่านิยมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนเข้มแข็ง การพึ่งพาเทคโนโลยีของตนเอง และวิถีไทย แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนโดยเน้นทักษะการคิด การพัฒนาสาขาวิชาที่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาและสร้างงานในชุมชน

การวิจัย การวิจัยพัฒนาเพื่อชุมชนเข้มแข็ง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเพื่อค้นหาภูมิปัญญาไทย การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชนและการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงกับค่านิยมไทย

การบริหารวิชาการ บทบาทในการบริหารวิชาการที่จะช่วยชุมชนให้เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน ศูนย์ข้อมูลในการพัฒนาท้องถิ่น และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมในท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย สร้างพิพิธภัณฑ์ด้านวัฒนธรรมด้านอาชีพ ประเพณี ความเชื่อของท้องถิ่น

ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส คือ สถาบันราชภัฏต้องทบทวนเป้าหมายในการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นในด้านการผลิตบัณฑิต และการเปิดสาขาวิชาที่ท้องถิ่นต้องการ การพัฒนาสถาบันราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริงตามปรัชญา การดำเนินการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น การค้นคว้า

ฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่น การค้นหาเทคโนโลยี การอนุรักษ์และพัฒนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น การแสวงหาความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายในการพัฒนา

ผลกระทบในเชิงที่เป็นอุปสรรค คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ในสถาบันราชภัฏ และการจัดการที่มีคุณภาพโดยเฉพาะเครื่องมือ และงบประมาณค่าใช้จ่าย

1.4 ด้านความต้องการบริหารทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา

สถาบันราชภัฏในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่น อันเนื่องจากมีสถานที่ตั้งกระจายอยู่ในท้องถิ่นทั่วประเทศ ดังนั้นบทบาทของสถาบันราชภัฏจึงต้องชี้นำท้องถิ่นและแก้ปัญหาให้กับท้องถิ่น ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นไปตามกระแสผลักดัน 4 กระแส คือ เป็นสถาบันราชภัฏสู่ความทันสมัย (MODERNIZATION) เป็นสถาบันที่เปิดเสรี (LIBERALIZATION) เป็นสถาบันสู่ปวงชน (POPULARIZATION) และเป็นสถาบันสู่ความเป็นสากล (INTERNATIONALIZATION) นอกจากนี้บทบาทของสถาบันราชภัฏจะต้องจัดการศึกษาให้หลากหลาย และตอบสนองความต้องการท้องถิ่นอย่างแท้จริง

1.5 ด้านการปฏิรูปการฝึกหัดครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันราชภัฏต้องตระหนักในบทบาทการเร่งรัดการผลิตครูแนวทางใหม่ และการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะสอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเรียนรู้สมัยใหม่

การผลิตครูแนวทางใหม่ นำแนวพระราชดำริและโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นกรอบความคิดและทิศทางในการผลิตครูแนวทางใหม่ การสรรหาคนดี คนเก่ง และรักอาชีพครูเข้ามาเรียนวิชาชีพครู การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของท้องถิ่น ปรับลดปริมาณการผลิตครูทั้งระบบให้มีความพอดี ตรวจสอบคุณภาพและการประกันคุณภาพของบัณฑิตครู ตลอดจนพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูเพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกในการผลิตครูแนวทางใหม่

การพัฒนาครูประจำการ การพัฒนาครูควรมีหลายรูปแบบ ควรมีเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่กับการพัฒนาครูผู้สอน

1.6 ด้านการปฏิรูปอุดมศึกษา

สถาบันราชภัฏจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในแต่ละด้านต่อไปนี้

ความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ

สถาบันจะต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์คือเป็นคนไทยที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความสามารถทางวิชาชีพและการมีคุณธรรม จริยธรรมการจัดการเรียนการสอนต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สร้างวิธีการเรียนรู้ให้หลากหลายรูปแบบ ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมือง ให้องค์กรท้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้นและต้องพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพ

สิทธิและหน้าที่ สถาบันต้องตระหนักและให้ความสำคัญโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคทั้งคนปกติ คนพิการ และผู้ยากไร้

ระบบการศึกษา จัดระบบการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

แนวการจัดการศึกษา จัดการศึกษาให้หลากหลายรูปแบบ พัฒนาตามหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ การประเมินผลการเรียนตามสภาพจริงของผู้เรียน (Authentic Assessment) ส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพทางด้านวิชาการและวิชาชีพ

การบริหารและจัดการศึกษา เตรียมความพร้อมไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ การจัดระบบโครงสร้าง และระบบบริหาร

มาตรฐานและการประกันคุณภาพ พัฒนาการกำหนดมาตรฐานสถาบันและการประกันคุณภาพ

ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จะต้องมีความสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูร่วมกับองค์กรวิชาชีพครู การสร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู

ทรัพยากรและการลงทุน สถาบันราชภัฏต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการในการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา จัดให้มีคณะทำงานด้านระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีระบบการตรวจสอบและติดตามประเมินผล

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดให้มีองค์กรรองรับการจัดสรรคลื่น

ความถี่ของวิทยุและการสื่อสาร ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาพัฒนาระบบการเรียนด้วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเร่งรัดการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้เกี่ยวกับการผลิตการใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. แนวคิดพื้นฐานและแนวทางการปฏิรูปสถาบันราชภัฏ

สถาบันราชภัฏจะต้องปฏิบัติตนเองตามประเด็นการปฏิรูป พร้อมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนี้

ประเด็นการปฏิรูป

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ระบบประเมินวัดผล ให้มุ่งเน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

พัฒนาอาจารย์สถาบันราชภัฏอย่างต่อเนื่อง ปรับพฤติกรรมการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ระบบบริหารจัดการ

ปฏิรูปสถาบันราชภัฏให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ที่เป็นส่วนราชการ และเป็นสถาบันในกำกับของรัฐ ปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการ

3. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล ระดมทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดอุดมศึกษา พัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านวิชาการ และการใช้เทคโนโลยี

ประเด็นการปฏิรูป
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

- | | |
|--|---|
| 4. พัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา | จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อพร้อมที่จะรับการประเมินจากภายนอก ทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ |
| 5. จัดระบบทรัพยากร และการลงทุน เพื่อการอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ | ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ พัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานจัดให้มีกองทุนในสถาบัน |
| 6. พัฒนาและนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาใช้ | สร้างเครือข่ายเพื่อการศึกษาทั้งภายใน และ นอกสถาบัน
พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ เครือข่าย
วิจัย ผลิต พัฒนาแบบเรียน ตำรา สื่อ อุปกรณ์การสอน |
| 7. เปิดโอกาสปวงชนในท้องถิ่นเข้าถึง การอุดมศึกษา | พัฒนาระบบ รูปแบบ และเทคโนโลยีในการ จัดการอุดมศึกษาของสถาบัน ให้เอื้อต่อการ จัดอุดมศึกษาให้แก่ผู้เรียนจำนวนมาก ได้ อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ
พัฒนาระบบสะสม เทียบโอนผลการเรียน |
| 8. ผลิตและพัฒนากำลังคนให้เอื้อต่อการ พัฒนาท้องถิ่นและประเทศ | การวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมใน ระดับสถาบัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก การศึกษา วิจัยท้องถิ่น
การศึกษา วิจัย และแนวโน้มความต้องการ ของท้องถิ่นและประเทศ |

ประเด็นการปฏิรูป
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

- | | |
|----------------------------------|---|
| 9. ส่งเสริมพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง | ศึกษาเรียนรู้ร่วมกับชุมชน
ส่งเสริมเวทีการเรียนรู้ของชุมชน
ศึกษาวิจัยพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน |
| 10. การผลิตและพัฒนาครู | พัฒนาความเข้มแข็งของคณะครุศาสตร์และศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู |
-

ขั้นตอนที่ 3 ผลจากการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ และการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดพันธกิจ (Mission)

“การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์”

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

“ภายใน ปี พ.ศ. 2554 บัณฑิตคณะครุศาสตร์มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะในการแสวงหาคำความรู้ เชี่ยวชาญในวิชาชีพครูมีคุณธรรม จริยธรรม ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม”

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

1. การพัฒนาบัณฑิตคณะครุศาสตร์ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. การศึกษาวิจัยเพื่อให้บัณฑิตมีทักษะในการแสวงหาคำความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งชุมชนวิชาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพในการเรียนการสอน

3. การพัฒนาบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู สามารถ
ออกไปประกอบวิชาชีพครูได้อย่างภาคภูมิใจ

4. การพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะความเป็นผู้นำ
มีความคิดริเริ่ม มีคุณภาพชีวิตที่ดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์กิจการหรือสภาพแวดล้อมในคณะครู
ศาสตร์โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT
Analysis)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการใช้เทคนิค SWOT เพื่อคิดหากลยุทธ์ที่
เหมาะสมและกลวิธีจากการประมวลผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค

ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT
Analysis) ปรากฏข้อค้นพบ กลยุทธ์ทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนในคณะครูศาสตร์
ได้แก่

1. การขยายการผลิตครูตามโครงการคุรุทายาท หรือเป็นการผลิตครูตาม
แนวทางใหม่

2. การจัดการระบบบริหารวิชาการ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ
ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรและอาจารย์พิเศษที่จะให้
ความรู้แก่นักศึกษา

3. การให้ทุนการศึกษาแก่อาจารย์และนักศึกษาในการเรียนต่อระดับที่สูงขึ้น
และพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ

4. การพัฒนาหลักสูตรในการผลิตครูแนวทางใหม่

5. การใช้ระบบการประกันคุณภาพในการผลิตครู

6. การสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ในสถาบันราชภัฏ โดยใช้ทีมงานในสถาบันราชภัฏ
ด้วยกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. การรื้อปรับระบบโครงการคุรุทายาท ในการบรรจุเข้ารับราชการ

8. การสร้างระบบเครือข่ายสถาบันราชภัฏกับชุมชนท้องถิ่น ในการร่วมมือกัน
ทำงานเป็นทีม

9. ลดหรือเลิกการผลิตครูในบางโปรแกรม

10. การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนทางครุศาสตร์มีเอกภาพ โดยให้สายครูทั้งหมดมาสังกัดในคณะครุศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ แผนกลยุทธ์หลักคือ “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์” ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 ด้าน และในแต่ละด้านประกอบด้วยกลวิธีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ด้านอาจารย์

ประกอบด้วยกลวิธี ดังนี้

1.1 การเพิ่มการเชิดชูเกียรติ และให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในทางการสอน

1.2 การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบหรืออาจารย์อุทิศ (MENTOR) ในด้านการสอน

1.3 การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญทางการสอนได้สร้างผลงานในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญและสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

1.4 สนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความชำนาญในการสอนได้สร้างผลงานร่วมกัน

1.5 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยได้รับทุนการศึกษาจากสถาบัน

1.6 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการวิจัยกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. กลยุทธ์ด้านนักศึกษา

ประกอบด้วยกลวิธี ดังนี้

2.1 ปรับพื้นฐานความรู้โดยการสอนเสริมนักศึกษา เพื่อให้ นักศึกษา
ได้มีทักษะความรู้พื้นฐานที่ไม่แตกต่างกันมาก

2.2 การจัดอบรมเสริมประสบการณ์นักศึกษา

2.3 การให้ทุนนักศึกษาในการเรียนต่อที่สูง ขึ้น แล้วกลับมาเป็นอาจารย์

2.4 การจัดหากองทุนสนับสนุนนักศึกษา

2.5 การพัฒนาจิตใจและวิญญาณความเป็นครู

3. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยกลวิธี ดังนี้

3.1 การประชาสัมพันธ์ให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันให้
มากขึ้น

3.2 การพัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

3.3 การแสวงหาความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น

3.4 เร่งดำเนินการในการใช้เครือข่ายสถาบันราชภัฏ ในการสร้างความ
เข้มแข็งให้กับสถาบันและท้องถิ่น เพื่อการทำงานเป็นทีม

3.5 การติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอก เพื่อขอรับการสนับสนุน
ทางด้านงบประมาณ

3.6 ปฏิรูปการบริหารจัดการในระดับคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว ทั้ง
ในด้านอัตรากำลังและความเป็นเอกภาพในการผลิตบัณฑิตสายครู

3.7 ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูให้มีความเข้มแข็ง

3.8 พัฒนาระบบการผลิตครูตามแนวทางของโครงการคุรุทายาท

3.9 จัดหาอัตราจ้าง เพื่อรองรับอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ

3.10 ลดหรือเลิกการผลิตครูในบางโปรแกรม

4. กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน

ประกอบด้วยกลวิธี ดังนี้

4.1 จัดดำเนินการในการจัดหาครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ในการเรียนการสอน
ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

4.2 จัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ (Media and Computer Center)

5. กลยุทธ์ด้านหลักสูตร

ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 การให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

5.2 สร้างหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5.3 จัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของท้องถิ่น

5.4 พัฒนาหลักสูตรเสริม

6. กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน

ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

6.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีส่วนช่วยพัฒนาท้องถิ่น

6.2 ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน

6.3 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นเป็นวิทยากรหรืออาจารย์พิเศษ

6.4 สนับสนุนให้มีพี่เลี้ยง ในการทำงานวิจัยเป็นทีม

6.5 มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ

6.6 จัดอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี

6.7 ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย

6.8 สร้างมาตรฐานการเรียน การสอน การสอบ และสื่ออุปกรณ์

6.9 ปรับกระบวนการเรียนการสอน และการวิจัยโดยใช้เทคโนโลยีให้เป็นกระบวนการเดียวกัน

6.10 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านการเรียนการสอน

6.11 ปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นทีม

6.12 จัดทำมาตรฐาน ด้านข้อทดสอบ การกำกับการสอน และเอกสารประกอบการสอนให้ใช้ร่วมกัน

6.13 จัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน (Learning and Teaching Research Center)

6.14 จัดตั้งศูนย์พัฒนาการสอน (Teaching Development Center)

6.15 จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียน (Teaching Development Center)

6.16 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed Learning Center)

6.17 การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวใหม่

6.18 จัดให้มีระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development School)

7. กลยุทธ์การสร้างความเข้าใจอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

ประกอบด้วยกลวิธี ดังนี้

7.1 การรณรงค์ให้เห็นความสำคัญของวิชาชีพครู

7.2 สร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

7.3 เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

7.4 ฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการการสร้างอนาคตร่วมกัน (Future Search Conference = F.S.C. และ Appreciation Influence Control = AIC)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ จากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัย พบว่า กลยุทธ์หลัก คือ “กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์” ใน กลยุทธ์หลัก ที่ได้จากการวิจัย ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 ด้าน ในแต่ละด้านประกอบด้วย กลวิธีที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านอาจารย์ ประกอบด้วยกลวิธี ต่อไปนี้

การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสอน เนื่องจากจุดแข็งในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของคณะครุศาสตร์ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานและมีความชำนาญในการสอน มีคุณวุฒิสูง มีตำแหน่งและผลงานทางวิชาการ ในเรื่องนี้ สมหวัง

พินยานุวัฒน์ (2543) ได้ศึกษารูปแบบและวิธีการยกย่องครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาผู้มีผลงานดีเด่น ได้เสนอแนะให้ดำเนินการยกย่องให้รางวัลแก่ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีผลงานดีเด่นตามมาตรา 55 วรรคสอง ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้แนวคิดการยกย่องให้รางวัลจากผลงานดีเด่นและความดีในอดีต โดยให้ “เงินและงาน” เพื่อดำเนินงานต่อไปในอนาคต อีกทั้งเสนอแนะให้ริบเร่งออกกฎหมายในการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 55 วรรคสอง

นอกจากการเพิ่มการเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสอนแล้วควรที่จะส่งเสริมอาจารย์ดังกล่าวให้เป็นอาจารย์ต้นแบบหรืออาจารย์อุปเทศ (Mentor) ในด้านการสอนและสนับสนุนในการสร้างผลงานทางวิชาการ ทั้งในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ซึ่งแสดงถึงความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการในสาขาที่มีความชำนาญในขณะเดียวกันการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์ โดยการ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อในระดับสูง โดยได้รับทุนการศึกษา สำหรับทุนการศึกษาเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55 วรรคสอง ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพครูได้อย่างเต็มที่

ซึ่งกลวิธีดังกล่าวสอดคล้องกับผลการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ พบว่า อาจารย์จะต้องพัฒนาเทคนิควิธีสอนด้วย ตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ต้องศึกษาตัวอย่าง แนวคิด แนวทางชีวิตและงานของครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ให้ทำวิจัยในชั้นเรียน ทำชุดฝึกอบรมตามลักษณะวิชา ในกิจกรรมการเรียนการสอนจะต้องจัดอย่างมีระบบ เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการนำเสนอผลงาน

2. กลยุทธ์ด้านนักศึกษา ประกอบด้วยกลวิธีต่อไปนี้ คือ

การปรับพื้นฐานความรู้โดยการสอนเสริมนักศึกษา เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีทักษะความรู้พื้นฐานที่ไม่แตกต่างกันมาก การให้ทุนนักศึกษาในการเรียนต่อแล้วกลับมาเป็นอาจารย์ การพัฒนาจิตใจและวิญญานความเป็นครู กลวิธีดังกล่าวสอดคล้องกับแนวนโยบายและแนวทางดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของ

สถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 – 2544) ในนโยบายข้อ 2 ที่ว่าเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบ การสรรหาบุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพ มีความประพฤติที่เหมาะสม มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู ได้กำหนดแนวทางการ ดำเนินการไว้หลายประการ อาทิเช่น ให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหานักศึกษาคู ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในการสอบคัดเลือก และการคัดเลือกในรูปแบบของโครงการพิเศษ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมเข้าสู่วิชาชีพครู เน้นการได้คนดี คนเก่ง มี วิทยาลัยที่กว้างไกล ใฝ่รู้ สู้งาน และมีวิญญานครู จัดให้มีปัจจัยเสริมเพื่อสร้าง แรงจูงใจให้บุคคลเข้าเรียนวิชาชีพครู โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การจัดสรร ทุนการศึกษา การจัดหางานให้ทำระหว่างศึกษา การยกเว้นค่าเล่าเรียน การรับเข้าเป็น อาจารย์และการจ้างสอนในสถาบันราชภัฏ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

นอกจากนี้ วัชณีย์ เซาว์ดำรงค์ (2542) ซึ่งศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนา ลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษา ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ อาจจะช่วยเป็น แนวทางสำหรับกลวิธีการจัดอบรมเสริมประสบการณ์นักศึกษา โดยเสนอกิจกรรมพัฒนา ลักษณะความเป็นครูวิชาชีพ ด้านวิชาการ ด้านเทคนิควิธี และด้านคุณลักษณะ จำนวน 12 กิจกรรม คือ 1. วันแรกพบ 2. เพิ่มสะสมงานกับการเรียนการสอน (Portfolio) 3. แสวงหาความรู้สู่การวิจัยการศึกษา 4. เทคนิคการฝึกภาษาอังกฤษ ด้วยตนเอง 5. ช่วงความรู้สู่คอมพิวเตอร์ 6. จะทันสมัยต้องเข้าใจ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 7. ก้าวทันกฎหมายและข่าวสารบ้านเมือง 8. ถาม อย่างไรจึงจะได้คำถาม 9. การศึกษา ผู้เรียนเป็นรายกรณี 10. นำเสนออย่างไรให้มี ประสิทธิภาพ 11. สื่อสารด้วยการเขียน 12. ภาษาท่าทางสำหรับครู

นอกจากนี้กลวิธีในการปรับพื้นฐานความรู้ การจัดอบรมเสริม และการให้ ทุน **การจัดหากองทุนสนับสนุนนักศึกษา** ก็เป็นกลวิธีอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้นักศึกษา ได้เพิ่มโอกาสทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สำหรับนักศึกษาที่มาจาก ครอบครัวที่มีรายได้น้อย ซึ่งด้อยโอกาสทางการศึกษา ซึ่งกลวิธีดังกล่าวสอดคล้องกับ โครงการจัดตั้งกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2538 ซึ่งนักศึกษาสามารถกู้ยืมได้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2539 เป็นต้นมา บน พื้นฐานของหลักการว่า “เพื่อให้เงินกู้ยืมแก่นักเรียนและนักศึกษาซึ่งมาจากครอบครัวที่มี รายได้น้อย สำหรับศึกษาต่อตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทั้งสายสามัญและสาย

อาชีวะ) จนถึงระดับปริญญาตรีในประเทศ โดยนักศึกษาจะต้องชำระหนี้ คืน พร้อมดอกเบี้ยอัตราต่ำเมื่อจบการศึกษาแล้ว”

นอกจากนี้ โครงการคุรุทายาทระดับอุดมศึกษา ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว จัดได้ว่า โครงการดังกล่าวได้มีส่วนสนับสนุนนักศึกษาในการเรียนต่อที่สูงขึ้น เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางด้านครุศาสตร์

จากกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาน่าจะกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดจิตสำนึกในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อจะได้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลวิธี ต่อไปนี้

การประชาสัมพันธ์ให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันให้มากขึ้น การแสวงหาความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น เร่งดำเนินการในการใช้เครือข่ายสถาบันราชภัฏในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันและท้องถิ่น เพื่อการทำงานเป็นทีม การปฏิรูปการจัดการในระดับคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว ทั้งในแง่อัตรากำลังและเป็นเอกภาพ ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูให้มีความเข้มแข็ง กลวิธีในกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเป็นไปตามแนวนโยบายการพัฒนาโครงการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ เพื่อพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น (พ.ศ. 2545 -2549) ในประเด็นพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูของสถาบันให้เป็นเครื่องมือและกลไกในการพัฒนาวิชาชีพครูของท้องถิ่น เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยกระบวนการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบ การจัดทำฐานข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้ด้านการฝึกหัดครู ด้านเอกสารตำรา งานวิจัย ชุดการสอน แฟ้มปฏิบัติการสอนของครู การฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้เรื่องการผลิตและพัฒนาครู เทคโนโลยีการศึกษา นวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ การวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ ด้วยกระบวนการวิจัย การจัดเสวนา เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินคุณภาพคณะครุศาสตร์ (สภาสถาบันราชภัฏ, 2543)

นอกจากนี้ การที่สภาสถาบันราชภัฏ กำหนดให้มีโครงการต่าง ๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไป เป็นการช่วยเน้นความสำคัญของกลวิธีที่ได้จากการวิจัยโครงการ

เพื่อเสริมการดำเนินงาน เช่น โครงการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถาบัน ราชภัฏกับชุมชน ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ การค้นหาองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการพัฒนาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชน และการผสมผสานระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistics) ที่มีลักษณะสำคัญ คือ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ทุก ๆ ด้านของชุมชน พร้อมกันไปหมดไม่แยกส่วน ทุกฝ่ายทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับแผนงานโครงการพัฒนาในทุกด้าน และสมาชิกในชุมชนร่วมมือกัน สัมผัสและความเป็นเอกภาพของชุมชนเป็นสำคัญ (สภาสถาบันราชภัฏ, 2542)

สำหรับกลวิธีในด้านการบริหารจัดการที่มีความสำคัญมากอีกประการหนึ่งก็คือ **การจัดหาอัตราจ้างเพื่อรองรับอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ** นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการสภาพปัจจุบัน อันเนื่องจากอาจารย์บางสาขาวิชาไม่สามารถจัดหาได้ โดยเฉพาะสาขาที่ขาดแคลน เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีวะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะมีความรุนแรงต่อไปเรื่อย ๆ อันเนื่องจากการเกษียณอายุราชการของอาจารย์

จากกลวิธีดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ในระดับสถาบันควรจัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏทุกแห่ง สถาบันจะต้องสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการเรียนรู้ในทุกระดับ สถาบันควรจัดเขตชุกเกียรติและให้รางวัลแก่ผู้สอนดีเด่น แต่ละคณะวิชา

4. กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ประกอบด้วย กลวิธี ต่อไปนี้

การจัดหาครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในการเรียนการสอนตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ (Media and Computer Center) ซึ่งสอดคล้องกับกระแสการอุดมศึกษาของโลก ซึ่งอธิบายไว้ในการประชุมระดับโลก เรื่องการอุดมศึกษา ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) และได้กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของอุดมศึกษาที่สำคัญ โดยเฉพาะปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการจัดการศึกษา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นที่จะต้องทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้อง

สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ ควรทำระบบสารสนเทศมาประยุกต์เข้ากับ กิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในทุกด้าน ทั้งด้านการบริหาร การวิจัย การเรียน การสอน ระบบการให้คำปรึกษาด้านการศึกษาและอาชีพ ทางด้านหลักสูตร ระบบการเรียน การสอน การให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยา การจัดการเรียนการสอนซ่อมเสริมให้แก่ นักศึกษาที่ยังมีความรู้พื้นฐานไม่เพียงพอ ศูนย์ทรัพยากร การเรียนรู้ (Resource Learning Center) สถาบันอุดมศึกษาควรจัดตั้งและให้ความสำคัญกับศูนย์ทรัพยากร การเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะและความพร้อมในการสอนให้แก่คณาจารย์ นอกจากนี้ภายใต้กรอบแนวทางการประกันคุณภาพที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้พัฒนาขึ้นใน ปี 2540 โดย อมรวิรัช นาคกรทรรพ (2542) ได้ระบุปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐานที่จะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐานตามแนวทางการประกัน คุณภาพ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแขนงต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการ สอน ประเภท คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (internet และ e-mail) แหล่งความรู้สำหรับการค้นคว้า ประเภทระบบเครือข่ายห้องสมุด ศูนย์การ เรียนรู้ ห้องปฏิบัติการ ตลอดจนแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (ห้องสมุดและสื่อการศึกษา) จำพวกสื่อทัศนศึกษา สื่อสื่อทัศนูปกรณ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สำหรับสถาบันราชภัฏ เองสภาสถาบันราชภัฏได้กำหนดปัจจัยในการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะปัจจัย ทางด้านแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้พื้นฐาน ซึ่งมีตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุด หรือสำนักวิทยบริการ แหล่งบริการสื่อทัศนูปกรณ์ ศูนย์คอมพิวเตอร์ เครือข่าย ภายในและ ภายนอก (Intranet and Internet) ห้องปฏิบัติการทางภาษา ศูนย์ วิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ พิพิธภัณฑสถานต่าง ๆ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม แหล่งบริการข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิจัย แหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพภายในและภายนอก (สภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

จากกลวิธีดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ซึ่งมีหลากหลายมากในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่มีความ จำเป็นที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนพัฒนาผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ และ พัฒนาทักษะที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ทำให้การเรียนการสอน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันส่งผลไปสู่คุณภาพการเรียนการสอน

5. กลยุทธ์ด้านหลักสูตร ประกอบด้วยกลวิธี

การให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การสร้างหลักสูตร การผลิตครูให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การจัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาคือ การที่อธิบายไว้ว่าเมื่อมองที่ตัวป้อน ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นสำคัญ ลักษณะของหลักสูตรที่ตอบสนองการดำรงชีวิตสมัยใหม่ จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

เน้นสิ่งที่รู้ และเข้าใจอยู่แล้ว → เน้นสิ่งที่เรียนรู้ใหม่
(a prior Understanding) (a posterior view)

หรือ

เน้นเนื้อหาสาระ → เน้นความคาดหวังในผลลัพธ์
(Subject – driven) (outcomes – driven)

ลักษณะหลักสูตรที่ตอบสนองการดำรงชีวิตสมัยใหม่ เป็นหลักสูตรที่เน้นปรีชาสามารถ ซึ่ง ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2543) ได้อธิบายหลักสูตรดังกล่าวมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ออกแบบหลักสูตรของชุดวิชาโดยการกำหนดลักษณะในรูปของผลลัพธ์การเรียนรู้ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะของศาสตร์
2. กำหนดเค้าโครงทักษะการถ่ายโยง (Transferable skills) ที่จะพัฒนาและประเมินในการสื่อสาร ทักษะในการทำงานกลุ่ม ทักษะในการแก้ปัญหา และทักษะในการจัดการตนเอง
3. กำหนดเกณฑ์ทั่วไปในการผ่านชุดวิชา หรือเกณฑ์ทั่วไปในการสำเร็จการศึกษา โดยเกณฑ์สำคัญที่ต้องกำหนดเป็นเกณฑ์สูง คือ ความสามารถที่จะจัดการหรือประเชิญกับความไม่แน่นอน
4. พัฒนาระบบการศึกษาของนักศึกษาเป็นรายบุคคล

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2538) ได้สังเคราะห์วิสัยทัศน์การศึกษาไทยในอนาคต โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและสาระของการศึกษามีประเด็นพอสรุปได้ดังนี้ 1. หลักสูตรของการศึกษาไทยในอนาคตโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา มีลักษณะกว้าง หลากหลาย ยืดหยุ่น สนองความต้องการการศึกษาที่ผู้เรียนมี

อิสระเสรีในการและเลือกหลักสูตรยังมีสาระสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตและสภาพสังคมไทย เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำ 2. ลักษณะของหลักสูตรและวิธีการบริหารหลักสูตรจะเปลี่ยนจากแบบเฉพาะทางเป็นแบบบูรณาการมากขึ้น และจะมีการบูรณาการทุกรูปแบบ เพื่อสนองจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ต้องการพัฒนาคนรอบด้านทั้งด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ จิตใจ บุคลิกภาพ และร่างกายให้เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยในอนาคต วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543) กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรให้เป็นแบบบูรณาการ ได้แก่ หลักสูตรพัฒนารายวิชาเป็นชุดวิชา (Module) มีความยืดหยุ่นและเป็นแบบกว้าง และมีความหลากหลาย เน้นในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ส่งเสริมการเรียนแบบประสบการณ์ตรง การจัดตั้งสมาคมวิชาชีพเพื่อดูแลคุณภาพการสอน การควบคุมมาตรฐานในการจัดการศึกษา เช่น สมาคมวิชาชีพครู ที่ดูแลเรื่องใบประกอบวิชาชีพครู สำนักงานควบคุมมาตรฐานกลาง เพื่อดูแลคุณภาพการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา

นอกจากนี้ นโยบาย แผนหลักและยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันผลิตครู ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545–2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการผลิตครู คุนอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติวิชาชีพครูให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้ คือ 1. หลักสูตรปริญญา 5 ปี คือ ปริญญาทางครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ 2. หลักสูตรปริญญา 5 ปี 2 ปริญญา คือ ปริญญาทางครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ และศาสตร์อื่น เช่น วิทยาศาสตร์ อักษรศาสตร์ ศิลปศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ 3. หลักสูตรประกาศนียบัตร 1 ปี ทางการสอนสำหรับบัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ 4. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 ปี ทางการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยเห็นว่า กลวิธีที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร และการจัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลวิธีที่สถาบันราชภัฏจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะปรัชญาสถาบันราชภัฏกำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น ดังนั้น หลักสูตร

การเรียนการสอนจะมีส่วนช่วยให้ท้องถิ่นได้รับการพัฒนาทั้งในลักษณะการพัฒนาความรู้ การพัฒนาอาชีพ และการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

6. กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน จัดอบรมและพัฒนากาใช้เทคโนโลยี การปรับกระบวนการเรียนการสอนและการวิจัยโดยใช้เทคโนโลยี การจัด อบรมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านการเรียนการสอน จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือเป็นหลักสำคัญในรูปของกฎหมายที่กำหนดให้มีการดำเนินมาตรการภายใต้หลักเกณฑ์และเป้าหมายเดียวกัน สาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในส่วนที่เป็นกรอบในการพิจารณาการจัดทำนโยบายและมาตรฐานการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ 1. เป็นส่วนที่ว่าด้วยสิทธิของบุคคล แนวทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษาในภาพรวมที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม เช่น หลักการจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (มาตรา 8 (1)) ใช้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8 (2)) รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ (มาตรา 25) 2. ส่วนสำคัญของพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการพัฒนานโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ปรากฏในหมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (มาตรา 63 – 69) ภาพรวมทิศทางของนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศที่คัดสรร นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เป็นนโยบายสำคัญของประเทศต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นสังคมสารสนเทศ (Information Technology Society) และสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวทุกประเทศมุ่งให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีสติปัญญา (Knowledge Worker) และมีวิจรรย์ญาณ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการศึกษาของประเทศที่คัดสรรทั้ง 7 ประเทศ พบว่า การจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนานโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีกรอบการวางยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1 ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา ในยุคของการเรียนการสอนที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ บทบาทของ

ครูผู้สอนจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากระบบเดิมที่เน้นการสอน (Teaching) มาสู่การเป็นผู้แนะนำ (Instruction) สนับสนุนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และมีความใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา (Active Learning) ต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยี (Technology Literacy) และทักษะการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Information Literacy) 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน (Curriculum Development) ในระบบการเรียนการสอนแบบ on-Line จำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความพร้อมทางอุปกรณ์และเทคโนโลยี 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเนื้อหาการเรียน (Content Development) การจัดทำเนื้อหาการเรียนการสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา 3 มิติ คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายของครูหรือผู้บริหารการศึกษา การสร้างเครือข่ายในกลุ่มวิชาชีพและความรู้ และการเชื่อมโยงเครือข่ายกับชุมชน ธุรกิจและสังคม 5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านกายภาพ 6. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบัน

มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน ดังนี้ (วราภรณ์ บวรศิริ, 2543) แผนยุทธศาสตร์ข้อ 1. มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีคุณภาพ การเน้นการคิดแบบวิเคราะห์ และทักษะทั่วไปในกระบวนการเรียนรู้ แผนยุทธศาสตร์ข้อ 2. สร้างความรู้และเทคโนโลยีใหม่ สร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการวิจัย เน้นความสำคัญของการวิจัย ต่อการพัฒนาประเทศชาติ พัฒนาระบบการจัดการของการวิจัยแผนยุทธศาสตร์ข้อ 3. ให้เกิดความเป็นหุ้นส่วนระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนกัน สนับสนุนการทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการร่วมมือทางการวิจัย กระตุ้นคณาจารย์และนักศึกษาในการเป็นผู้ประกอบการ แผนยุทธศาสตร์ข้อ 4. ผู้นำทางด้านการศึกษาต่อเนื่อง เป็นผู้ทำโปรแกรมของการศึกษาต่อเนื่องที่เป็นที่ต้องการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ จัดหาแหล่งทรัพยากรทางด้านอุตสาหกรรม แผนยุทธศาสตร์ ข้อ 5. ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ชุมชน กระชับความเชื่อมโยงกับโรงเรียนให้แน่นแฟ้นขึ้น พัฒนาความเชื่อมโยงกับศิษย์เก่า แผนยุทธศาสตร์ข้อ 6. ส่งเสริมความสามารถและโครงสร้าง พื้นฐานที่สำคัญ ปรับปรุงระบบการ

ประเมินตนเอง และการตรวจสอบ ปรับปรุงระบบการประเมินอาจารย์และการวางแผนวิชาชีพ ส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตและการเรียนรู้ พัฒนาแผนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบ คูปรัตน์ และบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2543) ได้สรุปสาระสำคัญของการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ ในการจัดการเรียนการสอน นวัตกรรม และรูปแบบใหม่ของการจัดการอุดมศึกษา จัดเป็นรูปแบบใหม่ในการจัดการเรียนการสอน คือ การใช้การจัดระบบการเรียนใหม่ที่เน้นการประสานระบบกับส่วนของการทำงาน การหาตัวแทนหรือสถาบันตัวแทนเพื่อดำเนินการ แต่เน้นการควบคุมมาตรฐาน การดำเนินการของระบบตัวแทนเพิ่มขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและคุณภาพในการเรียนการสอน และเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านไอที ซึ่งในปัจจุบันสูงถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณการอุดมศึกษา

นอกจากนี้ยังมีกลวิธี **การจัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน** (Learning and Teaching Research Center) **การจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน** (Teaching Development Center) **ศูนย์พัฒนาการเรียน** (Learning Development Center) **ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง** (Self Directed Learning Center) ซึ่งผลการวิจัยการปฏิรูปการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของวัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และพันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2543) สนับสนุนกลวิธีเหล่านี้ โดยกล่าวไว้ว่า ในการปฏิรูปการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน คือ ศูนย์พัฒนาการเรียน ศูนย์ผลิตสื่อวัสดุ อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสอน ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์การวิจัยเกี่ยวกับการเรียน การสอน ศูนย์ช่วยเหลือด้านการเรียน (Student Learning Support) เป็นศูนย์ช่วยเหลือ ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้เรียนสามารถไปใช้บริการข่าวสาร ข้อมูลและคำปรึกษาจากศูนย์ เช่น ทักษะการเรียนรู้แบบการเรียนรู้ คำแนะนำวิธี การเรียนรู้ เคล็ดลับในการเรียนรู้ การแก้ปัญหาในการเรียน ความเข้าใจตนเอง การปรับตัวต่อการเรียนรู้

อย่างไรก็ตามในกระบวนการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปกลยุทธ์ในการสอนของครูตามแนวทาง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ใช้ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ ทำเป็น คิดเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5. จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

จากการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ในด้านการเรียนการสอน ผลการศึกษาวិเคราะห์ พบว่า จะต้องมีการปรับปรุงการสอนโดยการเปลี่ยนบทบาทของอาจารย์ การใช้เทคนิคการสอนมาปรับใช้ พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกระบวนการวิจัย ตลอดจนพัฒนาการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนคิดวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม และมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์ปัญหาการแก้ปัญหาโดยกระบวนการคิดวิเคราะห์

ผู้วิจัยเห็นว่า ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมีกลวิธีต่าง ๆ มากมายที่จะช่วยทำให้กระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญ ก็คือ ตัวอาจารย์ที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน การเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอน

7. กลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้าใจอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

การรณรงค์ให้เห็นความสำคัญของวิชาชีพครู การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม การเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการการสร้างอนาคตร่วมกัน

กลวิธีดังกล่าวสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ คือ การดำเนินการพัฒนาวิชาชีพครู มีแนวคิดที่สำคัญ คือ การกระจายอำนาจ จากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ ของสังคม ครอบครัว และชุมชน การจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และยอมรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2541)

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ กัญญาพัฒน์ นนทะนาคร (2539) ได้ศึกษาผลกระทบของเกณฑ์มาตรฐานวิชาครูที่มีต่อการปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู ใน พ.ศ. 2553 พบว่า ในปี พ.ศ. 2553 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูจะมีผลกระทบต่อปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู คือ 1. หลักสูตรจะมีความยืดหยุ่น มีการเปิดหลักสูตรเรียนครูหลังจบปริญญาตรี มีการพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพครูเป็น 5 ปี 2. ด้านกระบวนการเรียนการสอนจะเน้นแบบบูรณาการ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3. ด้านการวัดและประเมินผล จะมีการพัฒนาแบบวัดและประเมินผลแบบต่าง ๆ เช่น แบบวัดความคิด คุณธรรม วัดเป็นรายบุคคล การวัดเน้นด้านหน้าที่ 4. ด้านการจัดปัจจัยพื้นฐานการเรียนการสอน จะมีการพัฒนาให้เป็นสังคมการเรียนรู้มากขึ้น 5. ด้านพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้จะมีการพัฒนาความร่วมมือระหว่างข้าราชการเมือง รัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ประชาชน และผู้เรียน

สำหรับกลวิธีแบบมีส่วนร่วมใช้ลักษณะการทำงานเป็นทีม วินิจ เกตุขำ (2542) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว ที่สำคัญการทำงานเป็นทีมทำให้เพิ่มพลังในการทำงาน มีผลน่าพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของปัจเจกบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งที่วิธีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นการทำงานเป็นทีม จัดเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm) ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2543) เน้นการใช้กระบวนการนี้ โดยอธิบายไว้ว่า เป็นกระบวนการคิดและการปฏิบัติที่ทุกฝ่ายเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำงานด้วยกัน ใช้ความพยายามร่วมกันและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน และเป็นกระบวนการคิดที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ซึ่งทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันปฏิบัติบนรากฐานของความรัก ความเมตตา โดยไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

วิธีการที่จะส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำได้นั้น ได้มีความพยายามค้นคว้าวิธีการโดยพัฒนาและวิจัยมากกว่า 50 ปี จนกลายเป็นเครื่องมือที่เรียกว่าการวางแผนแบบมีส่วนร่วม Appreciation - Influence - Control (AIC) เป็นวิธีการและเทคนิคในการเชิญคนที่ทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบใดระบบหนึ่งเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ อีกลักษณะหนึ่ง ก็คือ การสร้างอนาคตร่วมกัน

สำหรับการสร้างอนาคตร่วมกัน (F.S.C.) ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2543) อธิบายไว้ว่า เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้แทนกลุ่มหลายประเภท หลายระดับ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น มาร่วมกันทำงานโดยนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องนั้น และได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติให้ไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม โดยมีจิตสำนึกพันธะสัญญาาร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ใช้อนาคตเป็นจุดประสงค์ที่เต็มไปด้วยความหวังในการทำงาน แทนการใช้ปัญหาและการแก้ไขปัญหามันเป็นตัวตั้งในการทำงานซึ่งมักทำให้เกิดการขัดแย้ง รู้สึกท้อแท้สิ้นหวังในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ช่วยทำให้เป้าหมายระยะยาวและแนวทางของกลุ่มหรือองค์กรชัดเจนขึ้น เป็นเป้าหมายร่วมกันที่สมาชิกทุกคนยอมรับและช่วยเพิ่มพันธะสัญญาของสมาชิกในการร่วมมือปฏิบัติตามแผนงานหรือแนวทางของกลุ่มเพื่อไปสู่อนาคตร่วมกันของกลุ่มตามที่ได้ตกลงกันไว้

จากการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ผลการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาในการพัฒนาการเรียนการสอนมาจากครูอาจารย์ยังติดอยู่กับความคิดเก่า ๆ จึงไม่นำวิธีการคิดวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ไปปรับใช้ มีความเคยชินกับสภาพการสอนแบบเดิม ๆ และขาดผู้ร่วมงานในการทำงานเป็นทีม และผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สรุปได้ว่า จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างจิตสำนึกกับอาจารย์ผู้สอนในการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน

ในการใช้เทคนิคการสร้างอนาคตร่วมกัน (F.S.C.) และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (AIC) ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเทคนิคที่นำไปใช้ได้ทั้งในการจัดประชุมปฏิบัติการ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ตลอดจนใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียน การคิดสร้างสรรค์ แต่ที่สำคัญก็คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้

อาจารย์ได้มีส่วนร่วม และการให้ความรู้ ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอน และการทำงานเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดอันจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำแผนกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏไปใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.1 แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ เป็นแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง ซึ่งเป็นการระดมความคิดของคนบดีคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ดังนั้น คณะครุศาสตร์แต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์แต่ละด้าน ตลอดจนกลวิธีไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และนำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในแต่ละกลยุทธ์ไปใช้โดยอาจจะใช้กลยุทธ์แต่ละด้านไปพร้อม ๆ กัน หรือจะเลือกกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์มาดำเนินการก่อนก็ได้ ซึ่งในแผนปฏิบัติการจะเน้นเป้าหมาย กิจกรรม และดัชนีวัดความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์

1.2 จากผลการวิจัย สถาบันราชภัฏ ควรจัดให้มี “ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน” ศูนย์มีขอบข่ายงานในการพัฒนาคุณภาพการเรียนและการสอน เช่น พัฒนารูปแบบการเรียน พัฒนารูปแบบการสอน ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นศูนย์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพทางวิชาการในสถาบัน

1.3 สถาบันราชภัฏ ควรนำแนวคิดโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development School = PDS. school) มาใช้ควบคู่กับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของ นักศึกษา เพื่อที่จะทำให้อาจารย์ได้มีประสบการณ์ตรงจากการลงไปสอน วิจัย และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในโรงเรียนที่นักศึกษาได้ลงไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

1.4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทางคณะครุศาสตร์ ทั้ง 7 ด้าน และแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์แต่ละด้าน สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏควรนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาคู และทิศทางในการผลิตและพัฒนาครูในอนาคต

1.5 เนื่องจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้จากการวิจัย เป็นแผนนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารในสถาบันราชภัฏ ทั้ง 36 แห่ง ควรจะต้องรับหลักการในการนำไปปฏิบัติ นับตั้งแต่กลยุทธ์ด้านนักศึกษา ด้านอาจารย์ ด้านการเรียน การสอน และด้านอื่น ๆ เพราะในแต่ละด้านจะมีแผนปฏิบัติการที่สามารถจะนำไปปฏิบัติได้ในบริบทของแต่ละสถาบัน

1.6 กลยุทธ์และกลวิธี ในแต่ละด้านมีความหลากหลาย ตลอดจนมีกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรจะต้องสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ในคณะครุศาสตร์ เพื่อให้ทุกคนมองเห็นทิศทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ให้เป็นรูปธรรม เพื่อคุณภาพบัณฑิตของสถาบันราชภัฏ

1.7 ในการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการติดตามควบคุมกลยุทธ์ ในการติดตามเป็นการตรวจสอบการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ว่ามีจุดบกพร่องตรงไหนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงควรจะต้องมีการติดตามในการดำเนินการในทุกขั้นตอนตามแผนปฏิบัติการ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 การทำวิจัยในครั้งนี้ ได้มีการกำหนดพันธกิจทางด้านการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ดังนั้นในการประชุมปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้าน และในแต่ละขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการประกอบด้วยคณบดีคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ทั้ง 36 แห่งทั่วประเทศ ดังนั้นความคิดเห็นต่าง ๆ จะอยู่ในกรอบของความคิดทางด้านครุศาสตร์ ควรจะต้องให้คณาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งต่อไป

2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษากลยุทธ์การจัดการเรียนในสาขาอื่น ๆ เช่น สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาศิลปศาสตร์ หรือศาสตร์อื่น ๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสาขาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

2.3 การทำวิจัย เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากจะศึกษาการจัดการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ผู้วิจัยคิดว่าควรจะศึกษาวิจัยในทุก ๆ ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากด้านการจัดการเรียนการสอน ยังมีด้านวิจัย บริการวิชาการ แก่ชุมชน และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กองส่งเสริมวิทยฐานะครู สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. สถาบันราชภัฏกับการปฏิรูป
การฝึกหัดครู. กรุงเทพมหานคร : สภาสถาบันราชภัฏ, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนา
ครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดฟันนี้
พับบลิชซิ่ง, 2538.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535.
กรุงเทพมหานคร, 2536.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7
(พ.ศ. 2535 - 2539). กรุงเทพมหานคร, 2535.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8
(พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา
เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบัน
เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. นโยบายและแผนหลักการปฏิรูปสถาบัน
ผลิตครู. สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.

ชนาธิป พรกุล. การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผลสำหรับ
รายวิชาในหลักสูตรวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.
สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการประชุมระดับโลกเรื่องการอุดมศึกษา อุดมศึกษาใน
ศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ. กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัด
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.

ทวีชัย บุญเติม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ
พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีด จำกัด,
2539.

ทิสนา เขมมณี. การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. เอกสารประกอบการ
อบรมเชิงปฏิบัติการ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร,
2542.

ธงชัย สันติวงศ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,
2537.

นภาพรณี หะวานนท์. การศึกษาความคิดและทัศนคติของคนจากการจัดกลุ่มสนทนา.
ข่าวสารวิจัย 15 (เมษายน-พฤษภาคม), 2535.

นภาพรณี หะวานนท์. การจัดกลุ่มสนทนา : ข้อคิด แนวทางและประสบการณ์ของ
รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณี หะวานนท์. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

นวรรตน์ สมนาม. การศึกษาโครงการครูทายาทระดับอุดมศึกษาสำหรับสอนในสถาบัน
ราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา.
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

นวลทิพย์ อรุณศรี. การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดม
ศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

นิตา ชูโต. การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพีเอ็นการพิมพ์,
2538.

บุญเรือง เนียมหอม. การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในระดับอุดม
ศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษภีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ปทีป เมธาคณวุฒิ. วัต้อย่างไรจะได้ผล. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอนสถาบันราชภัฏ, 2542.

ประยูร ศรีประสาธน์. รายงานภาพอนาคตการศึกษา และแนวทางการผลิต และพัฒนา
ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549 และระยะที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554). สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

พรชูลี อาชาวออรุง. การคิดวิจารณ์ญาณทางการอุดมศึกษา : เอกสารประกอบการประชุม
ทางวิชาการ ศูนย์พัฒนาวิชาชีพอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2542.

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการ
วางแผนกลยุทธ์, 2542.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. **Constructivism VS Constructionism**. เอกสารประกอบการ
บรรยายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ, 2541.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. แนวทางการดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ.
สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2542.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. ประสิทธิผลของการสอนและพัฒนาครูในศตวรรษใหม่. สรุป
การประชุมระดับนานาชาติว่าด้วยเรื่องการฝึกหัดครูที่ The Hong Kong
Institute of Education เกาะฮ่องกง วันที่ 22-24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. การติดตามและประเมินผลโครงการคุรุทายาทของกระทรวง
ศึกษาธิการ. 2537.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดม
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **แผนที่จิตทัศน์**. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอนสถาบันราชภัฏ, 2542.

เพ็ญพิศุทธิ์ เนคมานุรักษ์. การพัฒนารูปแบบการศึกษาอย่างมีวิจารณ์สำหรับ

นักศึกษาคณะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. การเรียนเชิงรับ...ปรับสู่เชิงรุก : เอกสารประกอบการอบรมการ

พัฒนาคณาจารย์สถาบันราชภัฏ ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2541.

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. การบริหารจัดการอุดมศึกษา : หลักการและแนวทางตามแนว

ปฏิรูป. เอกสารรายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,

2542.

ไพฑูรย์ วัฒนศิริธรรม. กระบวนทรรศน์ใหม่ในการพัฒนา. เอกสารประกอบการ

ฝึกอบรมผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนของสถาบันราชภัฏ หลักสูตรพัฒนา

นักสร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม สำนักงานสภา

สถาบันราชภัฏ, 2543.

มนตรี จุฬาวัดทนทล. รายงานผลกระทบจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

2542 ข้อตกลงของรัฐบาลกับธนาคารพัฒนาเอเชีย นโยบายปฏิรูประบบ

ราชการและการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรของประเทศที่มีต่อการ

ศึกษา และบทบาทของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในการปฏิรูปการเรียนรู้

และปฏิรูปวิชาชีพครู. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

วรารักษ์ บวรศิริ, สุมิตรา อังวัฒนกุล. การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการเรียนการสอนใน

ประเทศไทย. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

วัชনীย์ เชาวดีรงค์. รูปแบบการพัฒนาลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษา

ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา

วิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. ภาควิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วัฒนา ระงับทุกข์. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด, 2541.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. การศึกษาเชิงสร้างสรรค์. เอกสารประกอบการอบรม
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ, 2542.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย. การปฏิรูปการเรียนการสอน
ระดับอุดมศึกษา : การพัฒนาการเรียนรู้อันอยู่ในระดับปริญญาตรี. ทบวง
มหาวิทยาลัย, 2543.

วิชัย วงษ์ใหญ่. การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา. ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันราชภัฏ.
สภาสถาบันราชภัฏ, 2540.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. โครงการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสถาบันราชภัฏ
เพื่อพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น. สภาสถาบันราชภัฏ, 2543.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. รายงานการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ. สภา
สถาบันราชภัฏ, 2541.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูของสถาบัน
ราชภัฏ. สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2543.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. “บทบาทของสถาบันราชภัฏกับการเสริมสร้างความ
เข้มแข็งให้ชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤติ” การประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ ตึก สันติ
ไมตรี ทำเนียบรัฐบาล. สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2542.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. สาระสำคัญของนโยบายและแนวทางการดำเนินการปฏิรูป
การฝึกหัดครูของสภาสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ มหานคร :
สภาสถาบันราชภัฏ, 2540.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บรรณกิจเทรดดิ้ง,
2538.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การกำกับงานและการประเมินผลโครงการ. เอกสารประกอบ
การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การติดตามและประเมินผลงาน / โครงการ.
สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง กรุงเทพมหานคร, 2542.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การประเมินผลโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, 2524.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวบรวมบทความทางการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รายงานการวิจัยเอกสารเพื่อพัฒนานโยบายเรื่องการยกย่องครู
ผู้มีผลงานดีเด่น. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานยก
รัฐมนตรี, 2543.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานการสังเคราะห์ เรื่องวิสัยทัศน์ การศึกษาไทย
ในอนาคต. โครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : สู่ความก้าวหน้าและ
มั่นคงของชาติ ในทศวรรษหน้า คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2538.

สุกัญญา โขวิไลกุล. กระบวนการคิด. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอนสถาบันราชภัฏ, 2542.

สุกัญญา โขวิไลกุล. การสอนการคิด. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอนสถาบันราชภัฏ, 2542.

สุนน อมรวิวัฒน์. โลกใหม่ของการศึกษา : การปฏิรูปการเรียนการสอนในคณะ
ครุศาสตร์. วารสารครุศาสตร์. ปีที่ ฉบับที่ (เมษายน - มิถุนายน 2539) 46 - 53.

สุนน อมรวิวัฒน์. ทำไมต้องปฏิรูปการเรียนรู้อันใหม่, วารสารครุศาสตร์. ปีที่ 26 ฉบับที่ 1
(กรกฎาคม - ตุลาคม 2540) 1 - 6.

สุชาติ ต้นตะเคา. **วิสัยทัศน์อุดมศึกษา : แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ**. เอกสารประกอบการอบรม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ, 2542.

เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์. **การพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอน แบบเน้นวิจัยทางการศึกษาพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539

เยาวดี วิบูลย์ศรี. **การประเมินผลโครงการ. รวมบทความทางการประเมินโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5 สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพมหานคร, 2540.

อมรวิชัย นาคทรพรพ. **วิถีคุณภาพ รายงานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ภาษาอังกฤษ

Alkin, M.C., ed. **Encyclopedia of educational research**. 6th ed. Sydney : Macmillan , 1992.

Bikas C. Sanyal. **Strategic Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University and Seameo Rihed , 1999.

Baldwin, Jill and Williams, Hank. **Active Learning**. Great Britain : J.J. Press, 1988.

Bonwell, Charles C. and Sutherland , Tracey E. **The Active Learning Continuum : Choosing Activities to Engage Student in the Class in Using Active Learning in College Classes : A Range of Options for Faculty**. **New Direction for Teaching and Learning**. No.67. San Francisco : Jossey - Bass, 1996.

Brandes, Donna and Ginnis, Paul. **A Guide to Student - Centered Learning**. London : Blackwell Ltd., 1988.

- Certo, Samuel C., and Peter, J. Paul. **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw - Hill, 1991.
- Chickering, A.W. and Gamson, Z.F. (editor). Applying the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education. **New Direction for Teaching and Learning**. No. 47, San Francisco : Jossey - Bass, 1991.
- Courtland L. Boree et, al. **Management**. McGraw-Hill, Inc, 1993.
- Critical Thinking Workshop Handbook. **Foundation for Critical thinking**. Http : [www.sonoma, edu/ctthink/](http://www.sonoma.edu/ctthink/), 1996.
- Cronbach, E., J. **Designing Evaluations of Educational and Social Programs**. San Francisco : Jossey - Bass, 1982.
- Cyrs, Thomas E., ed. **Teaching and Learning at a distance : what it take to effectively design, deliver, and evaluation programs** : San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997.
- David, Fred R. Strategic Management. New Jersey : Preutice-ttall international, 1995.
- Drive, R. and Bell, B. Students' Thinking and the Learning of Science : A Constructivist View. **The School Science Review**. No. 67, 1986.
- George A. Steiner. **Strategic planning what Every Manager Must Know**. New York : The Free Press, 1989.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., and Pfeiffer ; J. William. **Applied Strategic Planning : How to Develop a Plan that Really Works**. California : Pfeiffer Company, 1993.
- Good, Thomas L. and Brophy, Jere E. **Looking in Classroom**. 4th ed. Cambridge : Harper & Row, 1987.

- Greenley Gordone E. **Strategic Management**. Singapore : printice Hall, 1989.
- Gustafson, K.L. and Maribe Branch, R. **Survey of Instructional Development Models**. (3rd ed.) Syracuse University : ERIC Clearing House on Information and Technology, 1997.
- Jame E. Swiss. **Public Management System**. Englewood Clifts; N.J. : prentice Hall, 1991.
- Karen, Spencer. **Cooperative Learning**. Resource for Teacher, Inc., 1994.
- Keller, George. **Academic Strategy**. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1983.
- Kirkpatrick, Donald L. **How to train and develop supervisor**. New York : AMACOM, a division of American Management Association, 1993.
- Kotler, Phillip, and Murphy, Patrick E. **Strategic Planning for Higher Education**. Journal of Higher Education 52 (1981) : 470 - 489.
- Kyriacou, Chris. **Essential Teaching Skills**. Great Britain : T.J. Press. San Francisco : Jossey - Bass, 1991.
- Maassen P.A.M. and Von Vaght, F.A. **Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education Volume 2 : Analytical Perspectives**. pp. 1483 - 1494. Oxford : Pergamon Press, 1992.
- Morgan, L.D. **Successful Focus group**. United State of America : Sage, 1993.
- Morris, James L. "Establishing and Environmental Scanning/Forecasting System to Augment College and University planning" **planning for Higher Education**, 1987.
- Noddings, N. **Constructivist Views on the Teaching and Learning of Mathemetics**. Journal for Research in Mathemetics Education, Monograph ; No.4, 1990.

- Park, John Ellis. "A case study analysis of strategic planning in a continuing higher Education organization." University of Pennsylvania, **Dissertation Abstracts International**. (Volume 58 – 05), 1997.
- Romirez, Jose Luis. "Outcomes of teaching Improvement Programs for Faculty at the University of Sonora". University of California, **Dissertation Abstracts International**. (Volume 58 – 06), 1997.
- Sallis, Edward. **Total Quality management education**. London : Philadelphia, Kogan Page, Education management Series, 1993.
- Shearer, Robert Edward. **Academic effectiveness institutional Ireputation and financial and financial health : A study of Private United States College**. Education Finance. New York University, 1993.
- Stewart, W.D., and Shamdasani, N.P. **Focus Group Theory and Practice**. 2nd ed. United State of America, 1991.
- Stearns, Serson A. **Steps for Active Learning of Complex Concept College Teaching**. 42, 3 (Summer) 1994.
- Stufflebeam, D. and other. **Education Evaluation and Decision Making**. Illinois : F.E. Peacock Publishers, 1971.
- Vander Kley, M. **Cooperative Learning : And how to make to happen in your classroom**. Christchurch, N.Z. : Macprint Printing and Publishing, Ltd., 1991.
- Verber, Nancy Warner. "A study of a doctoral program in Higher Education as a field of study using a strategic planning Model." University of Georgia, **Dissertation Abstracts International**. (Volume 56 – 08), 1995.
- Weihrich, H. The TOWS Matrix - A Tool for Situation Analysis. **Long Range Planning**. 15 (2) (April 1982) : 54 - 56.



ภาคผนวก ก

เครื่องมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ

โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามข้อคำถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลที่ได้รับจากโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย \surd ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 25 – 30 ปี 31 – 35 ปี 36 – 40 ปี
 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี 51 – 55 ปี
 56 – 60 ปี

3. อายุราชการ

- 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี
 16 – 20 ปี 21 – 25 ปี 26 – 30 ปี
 31 – 35 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า สาขา.....
 ปริญญาโท หรือเทียบเท่า สาขา.....
 ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า สาขา.....
 อื่น ๆ โปรดระบุ

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

- อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์

6. สังกัดโปรแกรมวิชา คณะ.....

7. ประสบการณ์ในการสอน

- ระดับประถมศึกษา.....ปี
 ระดับมัธยมศึกษา.....ปี
 ระดับอุดมศึกษา.....ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลที่ได้รับจาก
โครงการ

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับโครงการ
พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ โปรดทำเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งค่าตัวเลขมีเกณฑ์การ
พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด
4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง
2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย
1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
บริบท					
1. นโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของ สถาบันราชภัฏในโครงการ ฯ มีความชัดเจน					
2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนใน โครงการ ฯ					
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ มีความชัดเจนและ สอดคล้องกับนโยบาย					
4. วัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ สามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้					
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและให้การสนับสนุน โครงการ ฯ					
อื่น ๆ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น														
	สาระ-ประโยชน์					เทคนิค-วิธีสอน					การนำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16. ร่วมคิด-ร่วมทำแผนที่จิต ทัศน์/มโนทัศน์															
17. กระบวนการคิดวิเคราะห์															
18. การสอนการคิด															
19. ยุทธวิธี ดี-ชม															
20. วัสดุอย่างไร จะได้ผล															
21. คุณธรรมนำชีวิต															

ข้อคำถามต่อไปนี้เป็นการถามความคิดเห็นภาพรวมของกระบวนการของโครงการ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
22. ในภาพรวมกิจกรรมในการอบรมมีความเหมาะสมกับ โครงการ ฯ					
23. ระยะเวลาในการอบรมจำนวน 3 วัน มีความเหมาะสม					
24. รูปแบบการอบรมมีความเหมาะสม					
25. เทคนิคและวิธีการในการอบรมมีความเหมาะสม					
26. ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำกระบวนการ ไปใช้ในงานที่ ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมาก					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบัน
ราชภัฏ

1. ท่านได้นำความรู้และเทคนิควิธีการจากการอบรมตามโครงการฯ ไปใช้ในประเด็นต่อไปนี้
อย่างไร

ด้านการเรียนการสอน.....

.....

.....

ด้านการวิจัย.....

.....

.....

ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

2. ท่านได้นำความรู้และเทคนิควิธีการจากการอบรมตามโครงการ ฯ

ไปใช้ในการขยายผลต่อดังนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

อบรมอาจารย์บรรจุใหม่ในสถาบันโดย

เป็นวิทยากรเอง

เป็นวิทยากรร่วม

เชิญวิทยากรภายนอก

อบรมอาจารย์ในคณะครุศาสตร์โดย

เป็นวิทยากรเอง

เป็นวิทยากรร่วม

เชิญวิทยากรภายนอก

- อบรมอาจารย์ในคณะอื่นในสถาบันโดย
- เป็นวิทยากรเอง
 - เป็นวิทยากรร่วม
 - เชิญวิทยากรภายนอก
- อบรมครูผู้สอนสังกัดอื่น ในระดับ
- ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา โดย
 - เป็นวิทยากรเอง
 - เป็นวิทยากรร่วม
 - เชิญวิทยากรภายนอก
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ไม่ได้ขยายผล เพราะ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ไม่ทราบนโยบายจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
 - ผู้บริหารสถาบันราชภัฏไม่สนับสนุน
 - ขาดความมั่นใจในการขยายผล
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับเทคนิควิธีการขยายผลที่ได้รับจากการอบรมตาม
โครงการ ฯ คือ

.....

.....

.....

4. ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ท่านไม่สามารถนำความรู้จากการอบรมตามโครงการ
ไปใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน คือ

.....

.....

.....

5. นอกจากกระบวนการในการอบรมตามโครงการ ฯ ท่านมีแนวทางในการพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏอย่างไร

.....

.....

.....

6. ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อโครงการ ฯ ในภาพรวม

จุดแข็งของโครงการ ฯ

.....

.....

จุดอ่อนของโครงการ ฯ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาโครงการ ฯ.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ

1. ตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาคือ โดยเฉพาอย่างยิ่งการปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ท่านมีแผนดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. เพื่อให้เป็นไปตามแผนดำเนินงาน ท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏที่ท่านประทับใจ คือ

.....

.....

.....

.....

4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์สถาบันราชภัฏ บุคลากร

.....

.....

.....

.....

งบประมาณ

.....

.....

.....

.....

การบริหารจัดการ

.....

.....

.....

การประสานงาน

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

5. กลวิธีในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ตามความคิดเห็นของท่าน คือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

แบบสัมภาษณ์ฉบับตีพิมพ์คณะครุศาสตร์

1. ความเห็นของท่านที่มีต่อ โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ
ในด้านต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของสถาบัน
ราชภัฏเพียงไร

.....

.....

.....

.....

1.2 วัตถุประสงค์มีความชัดเจนเพียงไร

.....

.....

.....

.....

1.3 การจัดผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ ฯ มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ หรือไม่

.....

.....

.....

.....

1.4 เนื้อหาการอบรมกับวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมเพียงไร

.....

.....

.....

.....

1.5 วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงไร

.....

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

2. ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อกระบวนการในการอบรมตามโครงการ พัฒนาการ
คุณภาพการเรียนการสอน ของสถาบันราชภัฏ

2.1 ระยะเวลาในการอบรม

.....

.....

.....

2.2 กิจกรรมและวิธีนำเสนอของวิทยากร

.....

.....

.....

2.3 รูปแบบในการอบรม

.....

.....

.....

2.4 เทคนิคและวิธีการในการอบรม

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

3. ผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ ฯ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการเรียนการสอน หรือไม่เพียงไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าโครงการ ฯ มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์ใน สถาบันราชภัฏในด้านต่อไปนี้อย่างไร

4.1 ด้านการเรียนการสอน

.....

.....

.....

4.2 ด้านการวิจัย

.....

.....

.....

4.3 ด้านบริการวิชาการ

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

5. ความคิดเห็นของท่านมีต่อโครงการในภาพรวม

5.1 จุดแข็งของโครงการ

.....

.....

.....

5.2 จุดอ่อนของโครงการ

.....

.....

.....

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาโครงการ

.....

.....

.....

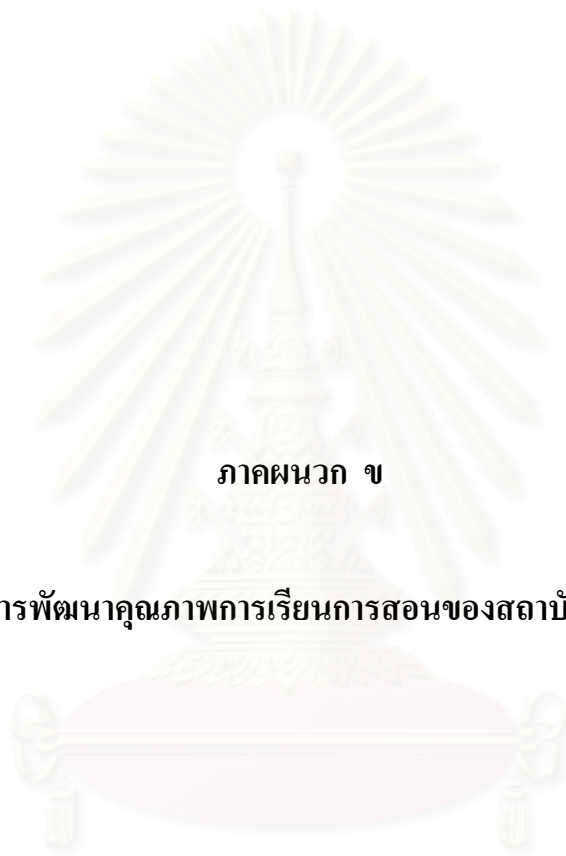
อื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง



ภาคผนวก ข

โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

หลักการและเหตุผล

ปัญหาในการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของคนไทยประการหนึ่งคือ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ ในอดีตที่ผ่านมาเน้นเฉพาะการถ่ายทอดเนื้อหาวิชา ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนพัฒนาด้านการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ การแสดงความคิดเห็นและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการวัดผลประเมินผลก็เน้นที่ความจำ ดังนั้นการจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมาจึงก่อให้เกิดความทุกข์เพราะการเรียนยาก ไม่สนุก น่าเบื่อ จนทำให้เกิดปัญหาไม่สามารถเตรียมคนไทยให้เผชิญกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้สังคมไทยอ่อนแอ ขัดแย้งทำลายตัวเองและกลายเป็นวิกฤตอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนจากเดิม ไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการ ความสามารถและความถนัดของผู้เรียน

การจะจัดกระบวนการเรียนการสอนดังกล่าวได้ จะต้องอาศัยครูอาจารย์ที่มีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่ในปัจจุบันการศึกษาประสบปัญหาครูทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จึงจำเป็นต้องปรับระบบการผลิตครู ปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครู อบรมและพัฒนาครูประจำการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องนั่นก็คือถ้าเราต้องการให้ครูรุ่นใหม่เป็นครูที่ดีก็จะต้องพัฒนาครูของครูให้เป็นแบบอย่างที่ดีเสียก่อน การพัฒนาอาจารย์ของสถาบันผลิตครูจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อให้เป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักศึกษาสถาบันราชภัฏที่จะออกไปประกอบอาชีพครูต่อไป จึงได้ร่วมกันจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ ขึ้นโดยนำเอาสาระและแนวคิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มี

ความสุขทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนา
กระบวนการคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ
ดนตรี กีฬา และด้านการฝึกฝนกาย วาจา ใจ รวมทั้งตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้น
ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ที่ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พคร.) สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนาขึ้น โดยนำมาประยุกต์เพื่อนำไปใช้ในการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนของคณะจารย์สถาบันราชภัฏ ซึ่งจะสามารบเป็นแบบอย่างให้
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเมื่อออกไปประกอบ
วิชาชีพครูได้เป็นอย่างดีต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ โดย
ให้มุ่งเน้นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อเป็น
ต้นแบบที่ดี ในการจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษาราชภัฏและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
ครูให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

เป้าหมาย

คณาจารย์ทุกคนในคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏทุกแห่ง โดยในระยะแรกจะ
เริ่มที่สถาบันราชภัฏที่มีความสนใจ และต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจำนวน
8 แห่ง

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ประสานงานและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยแต่งตั้ง
คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วยบุคลากรจากสภาสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏ

และบุคลากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมประชุมเพื่อ
กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน (มิถุนายน 2541)

2. จัดทำแผนงานโครงการในการจัดอบรมอาจารย์ของสถาบันราชภัฏ
(มิถุนายน 2541)

3. ติดต่อคณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนากระบวนการฝึกอบรม และเป็นวิทยากร
ในการอบรม (กรกฎาคม 2541)

4. พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มโครงการ
จนถึงสิ้นสุดโครงการ

5. ดำเนินการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์
สถาบันราชภัฏ ดังนี้

5.1 จัดอบรมที่ส่วนกลาง 1 ครั้ง ให้กระบวนการทัศน์ใหม่กระบวนการสอน
ใหม่ โดยคัดเลือกอาจารย์จากสถาบันราชภัฏ 8 แห่ง ที่มีความสนใจและต้องการ
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน แห่งละ 5 คน (ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ 1 คน และ
ผู้สอน 4 คน) จำนวนผู้เข้าอบรมประมาณ 40 คน (สิงหาคม 2541)

5.2 อาจารย์ที่ได้รับการอบรมแล้วกลับไปทำแผนพัฒนาอาจารย์ ในคณะ
ครุศาสตร์ทุกคน เพื่อให้อาจารย์ทุกคนได้รับการพัฒนา เพื่อจะได้นำกระบวนการสอน
ใหม่ไปใช้ในการผลิตบัณฑิต ในการจัดอบรม สกศ. จะส่งวิทยากรไปให้การ อบรมใน
แต่ละแห่ง

5.3 จัดอบรมที่สถาบันราชภัฏเลย (ประมาณเดือนกันยายน 2541)

5.4 จัดอบรมในส่วนภูมิภาคต่าง ๆ อีก 7 ครั้ง ในปีงบประมาณ 2542

6. ประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏ และสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ

งบประมาณ

ใช้งบประมาณของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏและ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. สถาบันราชภัฏ และสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ รับผิดชอบเกี่ยวกับค่า
เบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้ง
ค่าผลิตเอกสารที่ใช้ในการอบรม
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รับผิดชอบค่าตอบแทน
ผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรที่พัฒนากระบวนการฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายสำหรับวิทยากรใน
การฝึกอบรมทั้ง 9 ครั้ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการนี้จะช่วยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของคณาจารย์
สถาบันราชภัฏโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้อย่างมีความสุข สามารถ
ผลิตนักศึกษาครูออกไปประกอบวิชาชีพครูได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพ
การศึกษาของคนไทยมีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาชาติต่อไป

หลักสูตรการพัฒนาคณาจารย์สถาบันราชภัฏ

ด้านการเรียนการสอน

โครงการร่วมระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกับสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2541-2542

ปรัชญา

สถาบันราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สร้างสรรค์ความรู้เป็นฐานหลักเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและขยายพรมแดนความรู้สู่สากล

บัณฑิตของสถาบันราชภัฏเป็นคนเก่ง คนดี คนมีความสุขมีส่วนร่วมสร้างประชาสังคมให้เข้มแข็ง

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อศึกษาทฤษฎีการเรียนการสอนและการจัดการเรียนการสอน ในระดับอุดมศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
2. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ ด้านกระบวนการเรียนการสอน เพื่อศึกษาทฤษฎีการเรียนการสอนและการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
3. เพื่อสาธิตกระบวนการฝึกอบรม และส่งเสริมการนำกระบวนการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ตามภารกิจของคณาจารย์

ขอบข่ายสาระของหลักสูตร

1. วิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏในศตวรรษที่ 21
2. การจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อการเรียนรู้อย่างมีความสุข

3. การจัดกิจกรรมเพื่อฝึกกระบวนการคิด
4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา
6. การพัฒนาสุนทรียภาพ และคุณธรรมในระดับอุดมศึกษา
7. ปัจฉิมกถา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คณาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ สมครใจเข้ารับการ
ฝึกอบรม ครั้งละ 40 คน

ที่ปรึกษาโครงการ ศาสตราจารย์ สุมน อมรวิวัฒน์

วิทยากร คณะผู้ฝึกอบรม จากภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคณวุฒิ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โหมวิไลกุล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา
7. อาจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ ดีวงวิเศษ นิสิตปริญญาเอก
ภาควิชาอุดมศึกษา
9. นางวัชณีย์ เขาว์ดำรงค์ นิสิตปริญญาเอก
ภาควิชาอุดมศึกษา
10. นางสาววรรณภา แสงวัฒนะกุล นิสิตปริญญาโท
ภาควิชาอุดมศึกษา


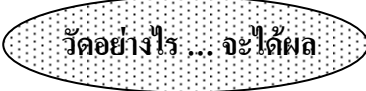




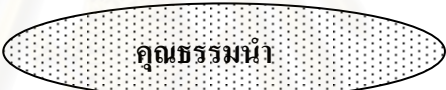





ระยะเวลาในการฝึกอบรม

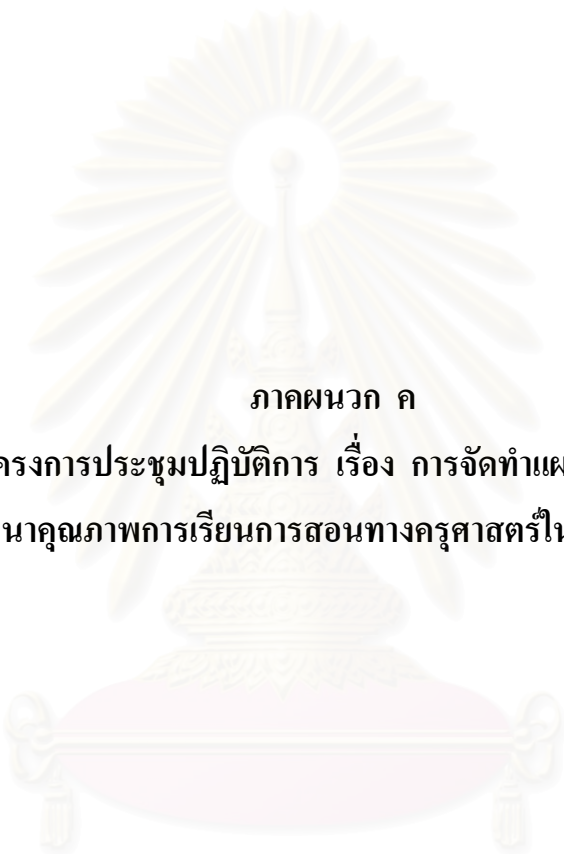
- ปลายสิงหาคม 2541 จัดฝึกอบรมคณาจารย์แกนนำจากกลุ่มสถาบันราชภัฏ
ทั้ง 8 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน รวม 40 คน ที่สถาบัน
ราชภัฏสวนสุนันทา
- กลางกันยายน 2541 ถึง จัดฝึกอบรมคณาจารย์ในแต่ละกลุ่มสถาบันราชภัฏ
กรกฎาคม 2542 ทั้ง 8 กลุ่ม รวม 8 ครั้ง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่สอง	
๘.๓๐ ↓ ๑๐.๓๐	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">ร่วมคิด ... ร่วมทำ</div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ปฐมทัศน์ฝึกหัดครู ➤ แผนที่จิตทัศน์ <div style="text-align: right;"> ← ผศ.ดร.สุกัญญา โฉมิวิไลกุล และคณะวิทยากร </div>
๑๐.๔๕ ↓ ๑๒.๐๐	<ul style="list-style-type: none"> ➤ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ➤ ก้าวไกล สู่อสากล <div style="text-align: right;"> ← ผศ.ดร.สุกัญญา โฉมิวิไลกุล และคณะวิทยากร </div>
๑๓.๓๐ ↓ ๑๔.๔๕ <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> ๑๕.๐๐ ↓ ๑๖.๓๐	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">นำไปสอน</div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ การสอนการคิด ➤ กลยุทธ์ในการสอนให้คิด <div style="text-align: right;"> ← ผศ.ดร.สุกัญญา โฉมิวิไลกุล รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา </div>
๑๕.๐๐ ↓ ๒๐.๓๐	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">ยุทธวิธี - ชม</div> <div style="text-align: right;"> ← ผศ.ดร.สุกัญญา โฉมิวิไลกุล และคณะวิทยากร </div>

วันที่สาม	
๘.๓๐  ๑๐.๓๐	<div style="text-align: center;">  <p>▼ วัดอย่างไร ... จะได้ผล</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ตรงเป้าหมาย ➤ หลายวิธีการ <div style="text-align: right;">  <p>รศ.ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ ผศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล</p> </div>
๑๐.๔๕  ๑๒.๐๐	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ประมาณหรือบ่งชี้ ➤ จะวัดอย่างไรดี <div style="text-align: right;">  <p>รศ.ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ ผศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล</p> </div>
๑๓.๓๐  ๑๔.๔๕	<div style="text-align: center;">  <p>▼ คุณธรรมนำ</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ การสอนการคิด ➤ กลยุทธ์ในการสอนให้คิด ➤ รู้เรื่องราวสังคม <div style="text-align: right;">  <p>รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล</p> </div>
๑๕.๐๐  ๑๖.๓๐	<ul style="list-style-type: none"> ➤ สุข ... ด้วยจิตสุนทรี <div style="text-align: right;">  <p>รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล</p> </div>
	<div style="text-align: center;">  <p>▼ ปัจเจกมถา</p> </div> <div style="text-align: right;">  <p>รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และคณะวิทยากร</p> </div>



ภาคผนวก ค
โครงการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการประชุมปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

หลักการและเหตุผล

ตามที่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ร่วมกันจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอาจารย์สถาบันราชภัฏ เมื่อปี 2541 และ 2542 โดยมีอาจารย์จากสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง จำนวน 320 คน ผ่านการอบรมตามโครงการฯ ดังกล่าวแล้วนั้น เพื่อให้ทราบถึงสภาพการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่คณาจารย์ดังกล่าวได้ผ่านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนแล้วว่ามีผลต่อการปฏิรูปการฝึกหัดครูและสนองต่อนโยบายการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หรือไม่ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจึงได้จัดทำโครงการประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏขึ้น และกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญของโครงการฯ คือการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจึงเห็นสมควรจัดประชุมปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณาจารย์สถาบันราชภัฏมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

เป้าหมาย

เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

วิธีดำเนินการ

1. ขออนุมัติโครงการจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
2. ประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญประมาณ 13 ท่าน คณบดีคณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏทุกแห่ง และคณะทำงานร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ

4. สรุปผลการประชุมฯ นำเสนอสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

ระยะเวลาดำเนินการ

วันที่ 25-26 พฤษภาคม 2543

สถานที่

ห้องกาญจณี โรงแรมแกรนด์เคอวิลด์ กรุงเทพมหานคร

ผู้เข้าร่วมประชุม

1. เลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ	1 คน
2. รองเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ	1 คน
3. วิทยากร	2 คน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิ	9 คน
5. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู	1 คน
6. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการผลิตครู	1 คน
7. คณบดีคณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏทุกแห่ง	36 คน
8. คณะทำงานจากส่วนภูมิภาค	1 คน
9. คณะทำงานจากส่วนกลาง	3 คน
10. เจ้าหน้าที่จากสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู	3 คน
รวม	58 คน

งบประมาณ

จากโครงการปฏิรูปการฝึกหัดครู (0517) หอมครายจ่ายอื่น (900) จำนวน 55,600 บาท

1. ค่าตอบแทนวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ๆ ละ 9 ชั่วโมงครั้ง ชั่วโมงละ 300 บาท

$$(4 \times 9 \times 300) = 11,160 \text{ บาท}$$

2. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม จำนวน 2 วัน ๆ ละ 2 มื้อ ๆ ละ 50 บาท	
(58x2x2x50 = 11,600 บาท)	= 11,600 บาท
3. ค่าอาหารกลางวัน จำนวน 2 มื้อ ๆ ละ 160 บาท	
(58x2x160 = 18,560 บาท)	= 18,560 บาท
4. ค่าอาหารเย็น จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 160 บาท	
(58x160 = 9,280 บาท)	= 9,280 บาท
5. ค่าวัสดุและการจัดพิมพ์เอกสาร	= <u>5,000</u> บาท
รวม	<u>55,600</u> บาท

- หมายเหตุ**
1. ค่าพาหนะ ที่พัก สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมเบิกจากต้นสังกัด (ค่าห้องพักรู้/เดี่ยว ห้องละ 700 บาท รวมอาหารเช้า)
 2. ขออภัยเจตียจ่ายจริงทุกรายการจากงบประมาณ โครงการปฏิรูปการฝึกหัดครู (517) หมวดรายจ่ายอื่น (900)

ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรีและสถาบันราชภัฏทุกแห่ง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

กำหนดการประชุมปฏิบัติการ
เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์
ในสถาบันราชภัฏ
วันที่ 25-26 พฤษภาคม 2543
ณ ห้องกาญจณี โรงแรมแกรนด์เดอวิลล์ กรุงเทพมหานคร

.....

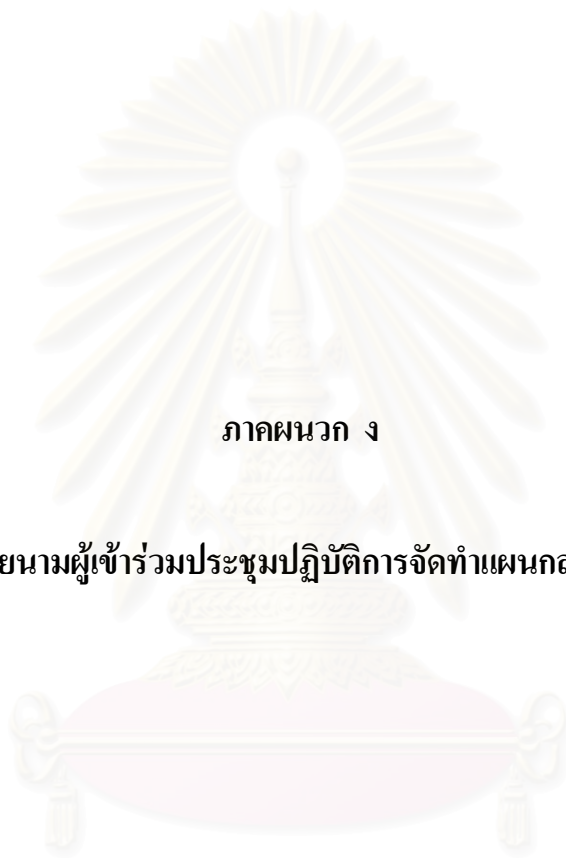
วันพฤหัสบดีที่ 25 พฤษภาคม 2543

- | | |
|------------------|--|
| 08.00 – 09.00 น. | ลงทะเบียน |
| 09.00 – 09.30 น. | พิธีเปิดการประชุมและบรรยายนำ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ
โดย เลขานุการสภาสถาบันราชภัฏ (นายสงบ ลักษณะ) |
| 09.30 – 10.00 น. | การอภิปรายเรื่อง “เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์” |
| 10.00 – 10.15 น. | พัก – อาหารว่าง |
| 10.15 – 12.00 น. | การประชุมปฏิบัติการ “การวางแผนกลยุทธ์ 1 : กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์” |
| 12.00 – 13.00 น. | พัก – อาหารกลางวัน |
| 13.00 – 13.30 น. | การนำเสนอผลการประชุมปฏิบัติการ 1 |
| 13.30 – 14.00 น. | การเสนอความคิดเห็นและเตรียมการประชุมปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ 2 |
| 14.00 – 16.30 น. | การประชุมปฏิบัติการ “การวางแผนกลยุทธ์ 2 : การวิเคราะห์ SWOT และกำหนดกลยุทธ์” |

วันศุกร์ที่ 26 พฤษภาคม 2543

- 08.30 – 09.30 น. การนำเสนอผลการประชุมปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ 2
- 09.30 – 10.00 น. การแสดงความคิดเห็นและเตรียมประชุมปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ 3
- 10.00 – 10.15 น. พัก – อาหารว่าง
- 10.15 – 12.00 น. การประชุมปฏิบัติการ “การวางแผนกลยุทธ์ 3 : กำหนดแผนปฏิบัติการ”
- 12.00 – 13.00 น. พัก – อาหารกลางวัน
- 13.00 – 14.00 น. การนำเสนอผลการประชุมปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ 3
- 14.00 – 15.00 น. การเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับแผนปฏิบัติการ
- 15.00 – 15.20 น. พัก – อาหารว่าง
- 15.20 – 16.30 น. การอภิปรายตอบข้อซักถาม
- 16.30 น. สรุปการประชุมปฏิบัติการและปิดการประชุม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

รายนามผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. ดร.สงบ ลักษณะ เลขานุการสภาสถาบันราชภัฏ
2. ดร.พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง รองเลขานุการสภาสถาบันราชภัฏ
3. ผศ.ดร.สรรค วรรณินทร์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู
4. ผศ.ดร.สุกัญญา โหมวิไลกุล คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผศ.ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. อ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผศ.ดร.สมบูรณ์ อริยา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
8. ผศ.ดร.สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏลำปาง
9. ผศ.ดร.ดวงจันทร์ เตี้ยวิไล คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
ลำปาง
10. อาจารย์พนมพร ศิริภาพร คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏลำปาง
11. ผศ.พวงทอง ไสยวรรณ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
พินุลสงคราม
12. อาจารย์วัชรระ วิชชุกรนนท์ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
กำแพงเพชร
13. ผศ.ดร.ธานี เกสทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
นครสวรรค์
14. อาจารย์ปราณีต มาลัยวงษ์ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุดรธานี
15. อาจารย์ขุนเพชร ใจปิ่นทา คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
มหาสารคาม
16. อาจารย์นพพร แก้วมาก คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย

17. ผศ.สุเทพ การุณย์ลัญจกร คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
สกลนคร
18. ผศ.เรีนรมย์ วัชรินทรางกูร คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
บุรีรัมย์
19. ผศ.กษณชัย โพธิ์อาษา คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
สุรินทร์
20. ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี
21. ผศ.เจริญ แสนภักดี คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา
22. อาจารย์สุภาวัฒน์ เอ็มโอช คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
รำไพพรรณี
23. รศ.บังอร อนุเมธางกูร คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
ราชนครินทร์
24. ผศ.กิตติ โพธิ์ศรีสูง คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
เทพสตรี
25. อาจารย์สุภดี ศรีสุคนธ์ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
26. ผศ.พิมพ์ สุวรรณฤทธิ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
กาญจนบุรี
27. อาจารย์มณฑนา เลี้ยงอำนาจ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
นครปฐม
28. อาจารย์สมปอง สกุกทับ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
หมู่บ้านจอมบึง

29. ผศ.จิระรัตน์ คุปต์กาญจนกุล คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
สุราษฎร์ธานี
30. อาจารย์นิลรัตน์ อินทอง คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครศรี
ธรรมราช
31. รศ.ศิริชัย อิศสระโชติ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
ภูเก็ต
32. รศ.ลำดวน เกษตรสุนทร คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
สงขลา
33. ผศ.สุภาภรณ์ ชำรงวิศวะ คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
ยะลา
34. อาจารย์อ้อมรา จินดาพล คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา
35. ผศ.ชูชาติ เจริญลาด คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
ธนบุรี
36. ผศ.กริชฐา วัฒนไชยยศ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบ้าน
สมเด็จเจ้าพระยา
37. นางสุนีย์ จุไรสินธ์ สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู
38. นางสุนทรี แก้วสอน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู
39. นายสงการ พานิชย สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู



ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
อาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว
ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและพัฒนานักศึกษา สำนักงานสถาบันราชภัฏ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ต้นชนะเดชา
อาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรคค์ วรอินทร์
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สถาบันราชภัฏ
8. นางสาวมยุรี จารุปาน
ผู้เชี่ยวชาญสถาบันปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
9. นางยุพิน โพธิวิทย์
สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สถาบันราชภัฏ
10. รองศาสตราจารย์ลำควน เกษตรสุนทร
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา

11. รองศาสตราจารย์บังอร อนุเมธางกูร
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครินทร์
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงจันทร์ เดี่ยววิไล
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏลำปาง
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจริญ แสนภักดี
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันดี ทองใหญ่
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
15. ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ รต.ชัยโรจน์ บุญญานุวัตร
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูชาติ เชิงฉลาด
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏธนบุรี
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงทอง ไสยวรรณ
คณบดีคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

นายไพโรจน์ ค้วงวิเศษ เกิดวันที่ 11 พฤษภาคม 2594 ที่จังหวัดอ่างทอง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกภาษาไทย, บริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ปีการศึกษา 2520 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขา การอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ปีการศึกษา 2533 ปัจจุบัน รับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 สถาบันราชภัฏสงขลา อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย