

บทที่ 3

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การศึกษารวบรวมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพุทฺธะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ เป็นประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นหัวข้อที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อค้นหากระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ส่วนวิธีดำเนินการวิจัยภาคสนาม ผู้วิจัยใช้หลักการของ เคมมิส และแม็กแทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1988, p. 11) มาใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในส่วนของการปฏิบัติการนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1. การวางแผน (Planning) ขั้นที่ 2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Action) ขั้นที่ 3. การสังเกต ติดตามและประเมินผล(Observation) ขั้นที่ 4. การสะท้อนกลับ (Reflection) ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ ที่มีกระบวนการย้อนกลับ และนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป (Back and Forth) จากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหาการเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด โดยแต่ละรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยประเมินความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สรุปผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) โดยใช้สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด (KPI) ของแต่ละตัว เป็นเกณฑ์ความสำเร็จเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ดังนี้

1. ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research Phase)
 - 1.1 การเลือกพื้นที่การวิจัย
 - 1.2 การเตรียมทีมวิจัย
 - 1.3 การเตรียมคนในชุมชน
 - 1.4 การเตรียมเครือข่าย
2. ระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ (Problem Study & Needs Phase)
 - 2.1 การเลือกกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก
 - 2.2 การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์การวิจัย
 - 2.3 การศึกษาเอกสาร (Document Study)

2.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)

2.4.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.4.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือการวิจัย

2.4.3 การตรวจสอบข้อมูล

2.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.5 การสังเคราะห์ปัญหาและความต้องการ

3. ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase)

4. ระยะการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และการติดตามผล

5. ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Phase)

ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research Phase) ประกอบด้วย

การเลือกพื้นที่การวิจัย ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจงโดยวิธีการของ สุภางค์ จันทวานิช (2548, หน้า 26) ที่ว่าเลือกพื้นที่ที่สามารถตอบปัญหาการวิจัยที่ต้องการได้ ความเป็นไปได้ของขนาดพื้นที่ที่จะเข้าไปศึกษา คือ ต้องไม่ใหญ่เกินไป คูณในแง่ความซับซ้อนของปรากฏการณ์ในชุมชน คูณในแง่ความสะดวกในแง่ที่ตั้งชุมชนว่าอยู่ไกลเกินไปหรือไม่ การเดินทางไปมาติดต่อลำบากหรือไม่ คูณในแง่ความปลอดภัยและอื่นๆ

การเลือกพื้นที่การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรีฯ ที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลท่าน้ำอ้อย อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ เป็นพื้นที่การวิจัย เหตุผลที่เลือกโรงเรียนนี้เป็นพื้นที่การวิจัยเนื่องจากโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรีฯ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) ที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับประชาชนที่ด้อยโอกาสทางสังคม (Disadvantage Community) โดยเฉพาะกับเด็กด้อยโอกาสได้มีที่เรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งการบริหารการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้นมีความหลากหลาย และยุ่งยากมากกว่าโรงเรียนทั่วไป เนื่องจากเป็นการจัดการศึกษาหลายระดับและอยู่บนพื้นฐานของความขาดแคลน ประกอบกับเด็กนักเรียนมีความสนใจเรียนน้อย และมีคุณภาพการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นเพื่อเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากระบบการบริหารแบบสมดุลนี้ นอกจากจะเป็นการบริหารที่คำนึงถึงความสมดุลในทุกด้านแล้ว ยังช่วยให้โรงเรียนรู้ระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลาเทียบกับเป้าหมาย

ทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ รวมทั้งโรงเรียนยังมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานไว้สำหรับใช้ประกอบการขอรับการจัดสรรงบประมาณต่อหน่วยงานบังคับบัญชาได้ด้วย และจากการประเมินคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2549 ปรากฏว่า คุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจและผู้เรียนมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น มีพฤติกรรมก้าวร้าว ขาดความรับผิดชอบไม่มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขาดระเบียบวินัย และไม่มีนิสัยรักการออม เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจึงให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและมีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าวิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาจริงได้เข้ามามีโอกาสช่วยกันแก้ปัญหาานั้น รวมทั้งเป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) โดยการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ภาพรวม (holistic view) ของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้นตามเป้าหมาย และนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากขึ้น รวมทั้งจะเป็นการพัฒนาที่มีความยั่งยืนตลอดไป

การเตรียมทีมวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเตรียมทีมวิจัย ประกอบด้วย นักวิจัยภายนอกและนักวิจัยภายใน ซึ่งทีมวิจัยมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการดำเนินงาน นำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รายละเอียดของการเตรียมทีมนักวิจัย ดังนี้

1. นักวิจัยภายนอก ได้แก่ ตัวผู้วิจัย ซึ่งในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมให้กับตนเองในฐานะที่เป็นนักวิจัย นักพัฒนา และเป็นเครื่องมือสำคัญของการวิจัย ซึ่งต้องทำหน้าที่ต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของการวิจัยที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เตรียมตัวก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลให้พร้อม และให้มีความรู้ ความเข้าใจกับบุคคลในชุมชน หลักการรับฟังความคิดเห็นจากชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนเกิดแนวคิดในการพัฒนาการศึกษา ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ส่วนการเตรียมความพร้อมทางด้านวิชาการของผู้วิจัย โดยการศึกษาหาความรู้จากหนังสือเอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทางด้านแนวคิด ทฤษฎี หลักการของการมีส่วนร่วม รวมทั้งศึกษาแนวคิดและหลักการของ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard :BSC) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) การดำเนินงานด้วยกระบวนการพลังสร้างสรรค์ (AIC) เพื่อการวิเคราะห์องค์กร ด้วยหลักการระดมสมอง (Brain storming) และนโยบายของหน่วยงานระดับสูง เพื่อสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติการวิจัยในภาคสนามจริง

2. นักวิจัยภายใน ผู้วิจัยได้เลือกสรรบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยที่เรียกว่า ทีมวิจัย โดยใช้วิธีการคัดเลือกจาก บุคคลที่มีความรู้ มีความสนใจ และสมัครใจ รวมทั้ง มีเวลาพอที่จะเข้าร่วมงานการวิจัยได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผลปรากฏว่า ผู้วิจัยสามารถคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาเป็นทีมวิจัยที่มาจากบุคคลผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจากหลายฝ่าย รวมจำนวน 8 คน ประกอบด้วย

- 2.1 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน
- 2.2 ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน 2 คน
- 2.3 ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน
- 2.4 ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน 2 คน
- 2.5 ตัวแทนนักเรียน 2 คน

หลังจากที่ได้ให้นักวิจัยภายในแล้ว ผู้วิจัยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับทีมวิจัยภายใน เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เวลาในการอบรมฯ 2 วัน เป็นเบื้องต้น แต่ถ้าหลังจากการปฏิบัติงานวิจัยแล้ว พบว่าทีมวิจัยภายในมีประเด็นใดที่เป็นปัญหาหรือไม่เข้าใจ ผู้วิจัยจะจัดการอบรมเพื่อพัฒนาและสร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ วันแรกผู้วิจัยได้จัดการอบรมที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดย ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปราณี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 ที่ห้องประชุมคณะครุศาสตร์ วันที่สองจัดอบรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยนายสันติ เสนาะคนตรี หัวหน้าฝ่ายแผนงานและนโยบายพร้อมคณะ เป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของระบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2550 ที่ห้องประชุมศูนย์สื่อและเทคโนโลยี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 รายละเอียดของการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับทีมวิจัยภายใน ปรากฏตามตารางการอบรมฯ ดังนี้

ตารางการอบรมที่มวิจัยภายใน

โครงการ : การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียนแบบสมดุล

วันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 ที่ห้องประชุมเล็ก ชั้น 2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	แนะนำวิทยากร และทีมวิจัยภายใน
09.30 - 10.30 น.	เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน (ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปรานี)*
10.30 - 10.45 น.	พัก
10.45 - 12.00 น.	เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน (ต่อ) (ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปรานี)
12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน (ต่อ) (ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปรานี)
14.30 - 14.45 น.	พัก
14.45 - 15.30 น.	เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน (ต่อ) (ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปรานี)
15.30 - 16.30 น.	เปิดพหุคูณ ชักถามข้อสงสัย (ทีมวิจัย และคณะวิทยากร)

หมายเหตุ : * อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

วันที่ 29 พฤศจิกายน 2550 ที่ห้องประชุมศูนย์สื่อ อาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์

เขต 1

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	แนะนำวิทยากร และทีมวิจัยภายใน
09.30 - 10.30 น.	ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) (คุณสันติ เสนาะคนตรี*และคณะ)

10.30 - 10.45 น.	พัก
10.45 - 12.00 น.	ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ) (คุณสันติ เสนาะคนตรี/คณะ)
12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ) (คุณสันติ เสนาะคนตรี/คณะ)
14.30 - 14.45 น.	พัก
14.45 - 15.30 น.	ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ) (คุณสันติ เสนาะคนตรี/คณะ)
15.30 - 16.30 น.	เปิดพุดคุย ชักถามข้อสงสัย (ทีมวิจัย และคณะวิทยากร) หมายเหตุ: * หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์

เขต 1

การเตรียมคนในชุมชน ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมกระตุ้นให้ชาวบ้านในชุมชน ได้เข้าใจ กระบวนการ PAR โดยเน้นการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ กิจกรรมที่ใช้ ได้แก่ การพูดคุยกับชาวบ้าน เป็นการส่วนตัวด้วยการเยี่ยมบ้าน การประชุมกลุ่มย่อยที่ชุมชนในรูปแบบ โรงเรียนสัญจรพบชุมชน โดยอาศัยเครือข่ายผู้ปกครองครั้งละหนึ่งเครือข่าย หรือครั้งละประมาณ 10 ครอบครัว และการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการของ PAR รวมทั้งเพื่อ รวบรวมความคิดเห็น ความต้องการของผู้ปกครอง และตลอดจนคอยให้การสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของทีมวิจัย

การเตรียมเครือข่าย ผู้วิจัยประสานงานกับเครือข่ายที่มีอยู่ก่อนแล้วของโรงเรียน พบว่า การ จัดตั้งไม่ครอบคลุมเขตบริการและการดำเนินงานไม่สามารถช่วยเหลืองาน โรงเรียนได้เนื่องจากขาด การติดตาม สนับสนุนที่แท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนและครูฝ่ายปกครองที่รับผิดชอบ ทำการวิเคราะห์จำนวนเครือข่ายผู้ปกครองและคุณสมบัติ ที่เหมาะสมของผู้ที่จะมาช่วยงานด้านนี้ จากการดำเนินงานสรุปว่า โรงเรียนควรมีเครือข่าย ผู้ปกครองทุกหมู่บ้าน โดยมีผู้นำในแต่ละหมู่บ้านเป็นประธานเครือข่าย ผลการดำเนินงาน ปรากฏว่า โรงเรียนสามารถจัดตั้งเครือข่ายได้ครบทั้ง 8 หมู่บ้าน แต่ละเครือข่ายประกอบด้วย ผู้นำชุมชนเป็น

ประธาน ผู้ปกครองนักเรียน 3 คน ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ และตัวแทนครู 1-2 คน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเลขานุการของเครือข่าย พร้อมผู้วิจัยทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่าย ผู้ปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจกับเครือข่ายผู้ปกครองเกี่ยวกับการนำหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหาร การเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย และประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. เพื่อให้คณะกรรมการเครือข่ายได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน และร่วมกันวางแผนการทำงานตลอดปีการศึกษา โดยมีข้อสรุปร่วมกันว่าทุกเครือข่ายจะพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิดต่อกันเดือนละหนึ่งครั้ง

ระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ(Problem Study & Needs Phase)

การเลือกกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มคนที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่การให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัย จะส่งผลให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างเหมาะสม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้มา มีจำนวน 29 คน จากบุคคลหลายฝ่าย ประกอบด้วย

1. สายบริหารสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน
2. ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 5 คน
3. ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน
4. ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง จำนวน 10 คน
5. ตัวแทนนักเรียน จำนวน 10 คน

การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์การวิจัย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลหลายอย่าง โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้เพิ่มเติมได้แก่

1. ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ช่วยผู้วิจัย จากครูใน โรงเรียนที่เป็นพื้นที่การวิจัย จำนวน 2 คน ซึ่งคนแรกทำหน้าที่บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนคนที่สองทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูลที่สังเกตได้ พร้อมช่วยงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. เครื่องบันทึกเทป เพื่อนำไปใช้บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ และการประชุมทุกครั้ง เพื่อให้เก็บข้อมูลได้อย่างละเอียด
3. กล้องถ่ายภาพนิ่ง เพื่อใช้บันทึกรวบรวมภาพในกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นวิธีการดำเนินงานของการวิจัย
4. กล้องถ่ายภาพเคลื่อนไหว (VDO) เพื่อใช้ในการบันทึกเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ และบรรยากาศที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการปฏิบัติงานของ โรงเรียนและการวิจัย
5. อุปกรณ์สำหรับจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา ดินสอ ยางลบ ไม้บรรทัดและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นที่ช่วยเสริมการทำงานให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น
6. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม และแบบการสังเกตการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และคู่มือ/เอกสารการจัดทำ AIC เป็นต้น ส่วนแบบสัมภาษณ์จะมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบมีอิสระในการตอบ โดยแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นคำถามแบบให้อธิบายหรือเล่าให้ผู้วิจัยฟัง โดยช่วงแรกจะเป็นคำถามแบบกว้างๆ แล้วถามเจาะลึกตามคำตอบที่ได้ ซึ่งเนื้อหาสาระประกอบด้วย 3 เรื่อง คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารแบบสมคูล และสภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆ

การนำเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังกล่าวไปใช้นั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสถานที่ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น แต่ก่อนที่จะนำไปใช้นั้น ต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีความตรงตามเนื้อหาการวิจัย และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ช่วยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรี สมศักดิ์ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา รศ.ดร.บุปผา ศิริรัมย์ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ดร.วิระเดช เชื้อนาม กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ผศ. ดร. ไชยรัตน์ ปราณิ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ - นครสวรรค์ ช่วยแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือให้ครอบคลุมงานวิจัย ก่อนที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงในชุมชนที่ศึกษาวิจัย

การศึกษาเอกสาร(Documentary Studies) ผู้วิจัยจำแนกเอกสารที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. เอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา ได้แก่ แผนที่ตั้งและแผนพัฒนาของเทศบาลตำบลท่าน้ำอ้อย
2. เอกสารที่แสดงถึงสภาพทั่ว ๆ ไปของสถานศึกษา และเอกสารเกี่ยวกับการจัด

การศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2548-2550) แผนปฏิบัติการประจำปี 2550 รายงานผลการจัดการศึกษา(SAR) ปีการศึกษา 2549 ข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการประเมินสถานศึกษาของ สมศ. รอบที่ 2 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และนักเรียน ได้แก่ เอกสารบันทึกการประชุม เอกสารการร่วมกิจกรรมคาราวานการเรียนรู้ของผู้ปกครอง และเอกสารการประชุมของคณะกรรมการนักเรียน รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)

ผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยภายใน และผู้ให้ข้อมูลหลัก ทำการวิเคราะห์สถานการณ์โรงเรียนอนุบาล พุทธะคีรี ที่เป็นพื้นที่การวิจัย เพื่อการได้ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line Data) ณ เวลาก่อนที่จะทำการวิจัย ข้อมูลที่ต้องการประกอบด้วย สภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียนเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนและ จุดแข็ง ตรงไหน อย่างไร มุมมองของคนที่เกี่ยวข้องทั้งหลายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ คุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข รายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้วิจัยนำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control : AIC) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในโรงเรียน จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 13 คน (ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนและเครือข่าย ผู้ปกครอง 10 คน) เพื่อประเมินถึงศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพโรงเรียนและให้เป็นการศึกษากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมๆกัน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 13 คน ออกเป็น 2 กลุ่มเท่าๆกัน โดยนำเทคนิค AIC มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้และความต้องการ(Appreciation : A) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของแต่ละคน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการของโรงเรียน ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม A1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและบริบทโดยรอบ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

- 1). เริ่มด้วยการคิดคนเดียวแล้ววาดภาพคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
- 2). นำเสนอทีละคนให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
- 3). คิดรวมกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม

4). ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วจะได้ข้อสรุปสภาพงานในปัจจุบัน เป็นอย่างไร เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกัน อย่างเป็นประชาธิปไตย

กิจกรรม A2 กำหนดสภาพของงานในอนาคตของโรงเรียน ที่คิดว่าน่าจะเป็นและเป็นไปได้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

- 1). เริ่มด้วยการคิดคนเดียว แล้ววาดภาพคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
- 2). นำเสนอทีละคน ให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
- 3). คิดรวมกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม คิดคำขวัญ และตั้งชื่อกลุ่ม
- 4). ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วนำเสนอสรุปเป็นภาพอนาคตที่ทุกคน

ต้องการร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence : I) เป็นขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นช่วงของการหามาตรการ วิธีการในการพัฒนา หรือการค้นหาเหตุผล เพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาของโรงเรียน ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม I 1 วิธีการสำคัญที่จะทำให้สภาพของงานดีขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติ ดังนี้

- 1). คิดคนเดียว แล้วเขียนคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
- 2). นำเสนอทีละคน ให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
- 3). นำวิธีการของทุกคนมารวมกัน แล้วแยกประเภทที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน

ให้รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนที่ขัดแย้งกัน ใช้วิธีสร้างการยอมรับด้วยเหตุผลและสันติ พร้อมจัดลำดับความสำคัญ และจำแนกประเภทของวิธีการ

4). ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วใช้วิธีเดียวกันกับการนำเสนอในกลุ่มย่อย

กิจกรรม I 2 วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมายให้กลุ่มใหญ่ ร่วมกันสังเคราะห์จาก I 1 จัดออกเป็นหมวดหมู่กิจกรรมที่ต้องรอการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมที่ไม่ต้องรอเนื่องจากไม่มีความเป็นไปไม่ได้ แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่

1). นำวิธีการทั้งหมดมาจำแนกเป็นกลุ่มกิจกรรม และประเภท ตามลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน

2). เปิดโอกาสให้กลุ่มร่วมกันอภิปราย ปรับ เพิ่ม ลด และสามารถแก้ไขได้ ตามแนวคิดของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ(Control : C) เป็นการนำเอากิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติ และจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบต่อกิจกรรมนั้นๆ ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาของโรงเรียน ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม C1 การเขียนแผนดำเนินการ โดยนำกลุ่มกิจกรรมที่แยกประเภทจากกิจกรรม

I 2 จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้ เมื่อจัดทำเป็นโครงการสนับสนุน ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

1). กำหนดให้ทุกคนเลือกกลุ่มกิจกรรมที่ตนเองถนัดและชอบคนละ 1 กิจกรรม โดยออกมาลงชื่อในกลุ่มกิจกรรมที่จัดเรียงไว้ให้

2). เมื่อได้กลุ่มที่มีขนาดจำนวนบุคคลเท่าๆกันแล้ว ให้แต่ละกลุ่มตั้งประธาน และเลขานุการเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน

3).ประธานกลุ่มนำกิจกรรมที่เลือกมา อธิบายถึงประเด็นและวิธีการที่ได้มา และขอความเห็นต่อกลุ่ม ด้วยวิธีการระดมความคิดเห็น และบันทึกลงบนกระดาษที่ทุกคนมองเห็นด้วยกันได้

4). เมื่อได้กิจกรรมแล้ว ประธานกลุ่มแบ่งกิจกรรมให้สมาชิกรับผิดชอบและเป็นผู้นำเสนอเป็นโครงการ พร้อมรวบรวมให้เลขานุการกลุ่มนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายร่วมกัน

กิจกรรม C 2 การหาข้อยุติเพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน โครงการทุกโครงการ ที่ทุกคนร่วมกันจัดทำขึ้นมานั้น ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการต่อโดยมอบให้ที่ประชุมพิจารณาว่า โครงการใดที่สามารถทำได้ เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป

2. ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ และความรู้สึก ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตลอดจนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ตามประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Interview Group) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนครู 5 คน และตัวแทนนักเรียน 10 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของแต่ละกลุ่มตัวแทนตามประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 16 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มละ 2 ครั้ง ซึ่งการสัมภาษณ์แต่ละครั้งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

สัมภาษณ์ครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น (preliminary study) ตามโครงสร้างการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ที่ผู้วิจัยจัดไว้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (based-line data) และนำไปวางแผนพัฒนาการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยทีมวิจัยภายใน

สัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการวิจัยเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย โดยนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ ร่วมกับการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ของทีมวิจัยภายใน เพื่อการประเมินผลโครงการ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ จากเบื้องต้นผู้วิจัยศึกษาเอกสาร (Documentary Study) ที่เกี่ยวข้องและการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยเทคนิค AIC การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Interview Group) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานการวิจัยแล้ว ในส่วนของการปฏิบัติงานอยู่ในสนามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น วิธีการดังกล่าวได้แก่

1. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ซึ่งเป็นการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้วิจัยภายในทั้ง 8 คน กับผู้วิจัยภายนอก เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เป็นการสังเกตการณ์กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้วิจัยภายใน เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน โดยที่ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้สังเกตไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง การศึกษาการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกิจกรรมครั้งนี้ โดยใช้กรอบการสังเกตของ ลอฟแลนด์ (Lofland, 1971 อ้างถึงใน นิสา ชูโต, 2548) ซึ่งกรอบที่ใช้ในการสังเกตมีดังนี้

1.1 การกระทำ (Acts) คือ พฤติกรรมของทีมวิจัยภายใน ที่แสดงออกเกี่ยวกับการร่วมบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักการบริหารแบบสมดุล

1.2 กิจกรรม (Activities) คือ พฤติกรรมการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ระหว่างทีมวิจัยภายใน เพื่อออกแบบแผนพฤติกรรม ขั้นตอนและกระบวนการของกลุ่ม

1.3 ความหมาย (Meaning) คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างทีมวิจัยภายใน ที่แสดงออกมาเป็นคำพูด หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักการบริหารแบบสมดุล

1.4 การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การพิจารณาบทบาทของทีมวิจัยภายใน

ในการทำงาน การให้การยอมรับและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักการบริหารแบบสมดุล

1.5 ความสัมพันธ์ (Relationships) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทีมวิจัยภายใน ในการทำงานต่าง ๆ

1.6 สถานที่ (Setting) คือ สถานการณ์หรือสภาพที่เกิดขึ้นภายในและนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกระทำร่วมกันของทีมวิจัยภายใน การทำงานต่างๆที่เกิดขึ้นในลักษณะองค์รวม (Holistic) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรม เจตคติและความเชื่อ

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบุคคลหลายคน หลายกลุ่ม วิธีการที่สำคัญที่ต้องใช้ได้แก่ การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ความจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน เพื่อสอบถามข้อมูลบางอย่างที่ผู้วิจัยต้องการเป็นพิเศษ ตามประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดไว้ และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ตัวแทนครู 5 คน และตัวแทนนักเรียน 10 คน ด้วยวิธีการแบบตะล่อม กล่อมเกลา/ซัก (Probe) เพื่อสอบถามความรู้สึก และทัศนคติ ที่มีต่อเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการและไม่ใช่ผลเสียกับผู้อื่น แต่ผู้วิจัยต้องใช้ความระมัดระวังในการใช้คำถามเป็นพิเศษ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสมตลอดการอยู่ในสนามการวิจัย

การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดเวลาที่อยู่ในสนามการวิจัย เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องครบถ้วนตรงตามความเป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบด้วยการนำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาถอดข้อความคำในการสัมภาษณ์ทุกคำพูด พร้อมทำการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อจัดกลุ่มข้อความที่ได้ ส่วนในสนามการวิจัยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแล้วบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด โดยนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อความจากการเปิดเทปฟังซ้ำๆ ในส่วนที่ไม่เข้าใจ เพื่อนำกลับไปสังเกตและทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง

2. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า โดยใช้วิธีการตรวจสอบด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเดียวกันจากหลายวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และจากเอกสารที่ได้ศึกษา และด้านแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data Triangulation) ได้แก่ การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายกลุ่ม และการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในเวลาหรือสถานที่ที่ต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยจึงไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่แรกเข้าสนาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการรวบรวมข้อมูล ย้อนกลับไปกลับมาหลายๆ เท็จจนกระทั่งได้ข้อมูลอ้อมตัว แล้วจึงสรุปประเด็นที่ค้นพบ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) มีรายละเอียด ได้แก่

1.1 ข้อมูลรายวัน ที่ผู้วิจัยเก็บมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การจดบันทึกทำดัชนีข้อมูลแล้วนำมาจัดหมวดหมู่ เพื่อให้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรมาบ้าง ครบถ้วนหรือไม่ จะต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติม

1.2 ข้อมูลรายสัปดาห์ นำมาจัดหมวดหมู่ พร้อมทำการตรวจสอบในแต่ละประเด็นว่าเพียงพอหรือไม่

1.3 การวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อหาข้อสรุปชั่วคราว ตรวจสอบ แล้วสร้างข้อสรุป และทำการพิสูจน์ข้อสรุป พร้อมแปลความหมายของข้อค้นพบ และตรวจสอบว่า ข้อสรุปนั้นมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีรายละเอียด ได้แก่

2.1 วิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของผู้เกี่ยวข้อง กับการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ ตามเทคนิคการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)ในโรงเรียน โดยวิเคราะห์ถึงค่านิยม ความเชื่อ ประสพการณ์ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยจำแนกเนื้อหาของการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนา การสรุปรายงาน และการนำเสนอวิธีการแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ

การสังเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ผู้วิจัยนำสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่ได้จากการจัดทำ AIC และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา การสัมภาษณ์กลุ่ม (Interview Group) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนครู 5 คน และตัวแทนนักเรียน 10 คน ประกอบกับการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการ ด้วยการระดมพลังสมอง (Brain storming) ทีมวิจัยร่วมวางแผนการดำเนินงานที่ใช้ในสนามการวิจัย ส่วนการนำเสนอข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลการวิจัยเชิงพรรณนา (Description) บรรยายให้เห็นขั้นตอนของการศึกษา ข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ด้วยเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) บริบทที่

เอื้อ จุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) การนำเสนอข้อมูลบางส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องนำข้อความที่เป็นคำพูดบางประโยคของผู้ให้ข้อมูลมาไว้ใน การนำเสนอด้วย ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อสมมติแทน โดยใช้ตัวย่อในวงเล็บแทนบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าว

กล่าวโดยสรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) ของโรงเรียนอนุบาลพหุหะกิริ ที่ เป็นพื้นที่การวิจัย ด้วยวิธีการข้างต้นมีผลดีต่อการวิจัย ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line Data) ที่ แสดงสภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียน จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและความต้องการของคน ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการและคุณภาพของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป จาก การดำเนินงานดังกล่าวผู้วิจัยสรุปเป็นแผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัญหาและความ ต้องการ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (Research Phase) ไว้ ตามตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
1. ประวัติโรงเรียน และ บริบทโดยรวม	- เอกสารต่างๆเช่นแผนกลยุทธ์ สมุดหมายเหตुरายวัน	- ศึกษาเอกสาร (Documentary Study)	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
2. จุดเด่น/จุดด้อย ของ โรงเรียน	- เอกสารต่างๆเช่นแผนกลยุทธ์ SAR และแผนปฏิบัติการฯ	- ศึกษาเอกสาร (Documentary Study)	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. นโยบายการพัฒนาพื้นที่ ของมหาดไทย	- แผนที่ตั้งและพัฒนาของ เทศบาลตำบลท่าน้ำอ้อย	- ศึกษาเอกสาร (Documentary Study)	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
4. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เช่น	- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน	- การสัมภาษณ์เชิง ลึก(In-depth Interview)	แนวคำถาม
4.1 คุณภาพของผู้เรียน			
4.2 คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียน	- ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 5 คน	- สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview)	- แบบสอบถาม
4.3 แนวทางการไปสู่ สิ่งที่ต้องการ(Vision)	- ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน - ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนและ เครือข่ายฯ จำนวน 10 คน - ตัวแทนนักเรียน 10 คน	- การใช้เทคนิค AIC โดยรวมกลุ่มกรรมการ สถานศึกษา และผู้ปกครองฯ รวม 13 คน - สัมภาษณ์กลุ่ม	- เอกสาร/ใบงาน การจัด กิจกรรม AIC พร้อม วัสดุอุปกรณ์ - แนวคำถาม

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
5. ผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละช่วงเวลา	- ทีมวิจัยภายใน จำนวน 8 คน	- การสังเกตแบบมี ส่วนร่วม - การประชุมระดม พลังสมอง	- แบบสังเกต - เอกสาร/ใบงานกิจกรรม

ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase)

หลังจากทีมวิจัยได้เตรียมการวิจัยในระยะที่ 1 รวมทั้งการศึกษาปัญหา และความต้องการ ในระยะที่ 2 ซึ่งนับเป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในขั้นตอนที่ 1 เตรียมการ และขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนและ บริบทโดยรวมแล้ว ทีมวิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line Data) ของ โรงเรียนอนุบาล พยุหะคีรี ที่เป็นพื้นที่การวิจัยได้ข้อสรุปที่ชัดเจน จากนั้นทีมวิจัยนำผลสรุปที่ได้มาร่วมกันจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้วยการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) โดยมีกระบวนการ จัดทำแผนตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการประชุมทีมวิจัยที่ประกอบด้วย รอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน และตัวแทนนักเรียน ที่มีตัวผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม เพื่อ วิเคราะห์มุมมองของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการ โรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี โดยกำหนดจำนวนมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสม ตลอดจน พิจารณาความสอดคล้องของแต่ละมุมมองกับขอบข่ายงาน พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้ครบทุกมุมมอง

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ทีมวิจัยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ ได้กำหนดไว้ในแต่ละมุมมองมาเชื่อมโยงกันทั้งภายในมุมมองและระหว่างมุมมอง เพื่อแสดงให้เห็น ความเกี่ยวข้องที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัด (Key Performances Indicator : KPI) เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำScorecard ทีมวิจัยกำหนดรายละเอียดย่อยของแต่ละมุมมอง ตาม ส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (Measures) เป้าหมาย (Target) แผนงาน โครงการ/กิจกรรม(Initiatives) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์(Vision)และกลยุทธ์ที่มีอยู่ โดยเน้นตัวชี้วัดที่สมเหตุสมผลกับบริบทของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำและทบทวน KPI ทีมวิจัยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแผนที่

กลยุทธ์ (Strategy Map) มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในเวลาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ทีมวิจัยนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์หาฝ่ายที่สมควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหลักที่จะทำให้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) บรรลุเป้าหมาย และมีฝ่ายใดบ้างเป็นหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) ทีมวิจัยนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) มาวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด หน่วยที่วัด สูตรในการคำนวณ เป้าหมาย เกณฑ์ของความสำเร็จ ความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้า ผู้เป็นเจ้าของหลัก ผู้เป็นฝ่ายสนับสนุน ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงานจัดเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือเก็บข้อมูลเป็นต้น ส่วนการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จนั้น ผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยภายในใช้วิธีการนำข้อมูลพื้นฐานกำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำและเป้าหมายที่ต้องการยกระดับให้สูงขึ้นนั้นเป็นเกณฑ์กลาง เนื่องจากคณะผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ผลการดำเนินงาน ในแต่ละ โครงการควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดจึง

ไม่เท่ากันเป็นไปตามข้อมูลพื้นฐานที่ปรากฏอยู่เป็นประการสำคัญ

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) ทีมวิจัยวิเคราะห์โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลในการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง โดยการนำโครงการที่มีอยู่ทั้งหมดมาวิเคราะห์จัดอันดับความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งทีมวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์และการจัดอันดับโครงการ ด้วยการใส่ตารางวิเคราะห์และดำเนินการ ดังนี้

1) นำโครงการมาให้คะแนนความสำคัญ จากน้อยไปหามาก 5 ระดับ คือ 1, 2, 3, 4 และ 5 โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านขนาด ความเป็นไปได้ ความเร่งด่วน การใช้งบประมาณ และความสนใจของชุมชน บันทึกคะแนนลงในตารางที่กำหนด

2) รวมคะแนนทุกองค์ประกอบของแต่ละโครงการ

3) สรุปผลการวิเคราะห์ โดยตรวจสอบโครงการที่มีคะแนนรวมมากที่สุดเป็นโครงการที่มีความสำคัญและความเร่งด่วนต้องปฏิบัติเป็นลำดับแรก ส่วนโครงการที่มีคะแนนรองลงไปให้นำไปสู่การปฏิบัติเป็นลำดับต่อเนื่องกันไป

หลังจากที่ได้จัดลำดับของโครงการแล้ว ทีมวิจัยร่วมกันกำหนดกิจกรรมและความรับผิดชอบ ด้วยวิธีการประชุมระดมพลังสมองวิเคราะห์รายละเอียดของโครงการตามประเด็นดังนี้ ได้แก่ กำหนด

วัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรมต่างๆให้ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบ ระบุระยะเวลาดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยภายใน ให้ความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นี้ เพื่อมุ่งประเด็นในการตอบคำถามร่วมกันของทีมวิจัยว่า โครงการนี้มีกิจกรรมอะไร ใครเป็นผู้ทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อไร รวมทั้งการหวังผลด้วย ส่วนการจัดทำแผน (Plan) ทีมผู้วิจัยวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละประเด็นลงในแผนปฏิบัติการตามรายละเอียดที่กำหนด

ระยะการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ(Implementation Phase) และการติดตามผล

หลังจากทีมวิจัยจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เสร็จเรียบร้อยครบทุกโครงการแล้ว จากนั้นได้นำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ส่วนผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติตามแผนงาน ด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูล การมีส่วนร่วมของทีมวิจัยภายใน รวมทั้งการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมในบางช่วงของแผนฯ พร้อมติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประชุมระดมสมอง (Brain storming) ทีมวิจัยทั้ง 8 คน สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนแต่ละรอบ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม เพื่อวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในแต่ละเวลานั้นของโรงเรียน พร้อมวางแผนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในรอบต่อไปทำอย่างต่อเนื่องจนกว่าการดำเนินการวิจัยครั้งนี้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยหรือเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้ ในการประชุมระดมสมองทีมวิจัยภายใน แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 1.5 – 2 ชั่วโมง

ส่วนการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของการนำโครงการและกิจกรรมไปปฏิบัติ ที่ใช้เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมที่วางแผน การวิจัยครั้งนี้มีการติดตาม 2 ลักษณะ คือ

1. ติดตามผลการดำเนินงานของทีมวิจัย ซึ่งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ เพื่อตรวจสอบกิจกรรมใดบ้างที่ได้ดำเนินการแล้ว กิจกรรมใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ผลเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง และต้องการ ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอย่างไร โดยสามารถนำไปวิเคราะห์ตามตารางที่กำหนด

2. ร่วมกันวางแผนในการดำเนินงานรอบต่อไป ทีมวิจัยนำผลการปฏิบัติงานจากการติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบมาสู่กระบวนการวางแผนตามวงจรการพัฒนา PAOR แนวคิดของ เคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1988, p. 11) โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นตัวกำหนดรายละเอียดที่จะต้องดำเนินการรอบต่อไป

ส่วนกรอบเวลาของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่เริ่มการวิจัยจนเสร็จสิ้นการวิจัยในสนาม ดังรายละเอียดที่ปรากฏตามตารางที่ 2 ดังนี้ ตารางที่ 2 แสดงกรอบเวลาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี ตามแนวคิดและหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)

วัน/ เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
มกราคม 2551	1. นำแผนการบริหารจัดการรอบแรกไปปฏิบัติการในสนามวิจัย ตั้งแต่ 7 มกราคม 2551	1. เพื่อนำแผนการบริหารจัดการรอบแรกไปสูการปฏิบัติจริง	- ผู้วิจัย และ ผู้ช่วยวิจัย	1. นำแผนปฏิบัติการวิจัยรอบแรกไปปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
	2. ผู้วิจัยทำการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างการค้าเนิงานวิจัยรอบแรก	2. เพื่อบันทึกการเปลี่ยนแปลง และ ปัญหาในสนามวิจัย ที่จะนำไปวางแผนในรอบ 2	- ผู้วิจัย	2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ในสนามการวิจัย พร้อมบันทึกข้อมูล
กุมภาพันธ์ 2551	1. ปฏิบัติตามแผนการบริหารจัดการรอบแรกในสนามวิจัย(ต่อ)	1. เพื่อปฏิบัติตามแผนการวิจัยในรอบแรก	- ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย ภายใน	1. ทีมวิจัยภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนฯ
	2. สังเกต/สัมภาษณ์การค้าเนิงานตามแผนปฏิบัติการวิจัย อย่างต่อเนื่อง พร้อมบันทึกเหตุการณ์	2. เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัย จากการสังเกต ติดตาม การปฏิบัติในสนามวิจัย	- ผู้วิจัย	2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ในสนามการวิจัย พร้อมบันทึกข้อมูล
	3.ประชุมทีมวิจัยภายในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2551 ติดตามผลการดำเนินงานรอบแรก	3. เพื่อการติดตามผลในรอบแรก	- ผู้วิจัย	3. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานรอบแรก ด้วยวิธีระดมพลังสมอง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัน/ เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
กุมภาพันธ์ 2551	4. ปรับปรุงแผนปฏิบัติ การวิจัย โดยพิจารณา เพิ่มเติมในส่วนที่ขาด หายไป และกิจกรรมที่ ยังไม่ได้ดำเนินการใน รอบแรก	4. เพื่อการปฏิบัติ การวิจัยที่สมบูรณ์ มากขึ้น	- ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย ภายใน	4. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ด้วยวิธีการ ระดมพลังสมอง พัฒนาแผนปฏิบัติ การวิจัย รอบที่ 2
	5. นำแผนรอบที่ 2 ไป ปฏิบัติในสนามการวิจัย ตั้งแต่วันที่ 23 เดือน กุมภาพันธ์ 2551	5. เพื่อนำแผนฯ รอบที่ 2 ไปสู่การ ปฏิบัติจริง	- ผู้วิจัยและ ทีมวิจัย ภายใน	5. นำแผนปฏิบัติการ วิจัยรอบ 2 ไปปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลา ที่กำหนด
เมษายน 2551	1. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ติดตามผลการ ดำเนินงานในรอบที่ 2 วันที่ 5 เมษายน 2551	1. เพื่อการติดตาม ผลการวิจัยในรอบ ที่ 2	- ผู้วิจัย	1. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ด้วยวิธีการ ระดมพลังสมอง
	2. ปรับปรุงแผนปฏิบัติ การวิจัย โดยพิจารณา เพิ่มเติมในส่วนที่ขาด หายไป และกิจกรรมที่ ยังไม่ได้ดำเนินการใน รอบที่ 2	2. เพื่อการปฏิบัติ การวิจัยที่สมบูรณ์ มากที่สุด	ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย ภายใน	2. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ด้วยวิธีการ ระดมพลังสมอง พัฒนาแผนปฏิบัติ การวิจัย รอบที่ 3
	3. นำแผนปฏิบัติการ วิจัย รอบที่ 3 ไปปฏิบัติ ในสนามวิจัย ตั้งแต่ วันที่ 6 เมษายน 2551	3. เพื่อนำแผน ปฏิบัติการวิจัย รอบที่ 3 ไปสู่การ ปฏิบัติจริง	- ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย ภายใน	3. ทีมวิจัยภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้องนำ แผนปฏิบัติการวิจัย รอบที่ 3 ไปปฏิบัติ
	4. สังเกตการดำเนินงาน ของทีมวิจัย/สัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องตามแผน	4. เพื่อการสังเกต ติดตามและบันทึก เหตุการณ์ที่เกิดใน สนามวิจัย	- ผู้วิจัย	4. การสังเกตแบบมี ส่วนร่วม/ไม่มีส่วน ร่วม ในสนามการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัน/ เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
	ปฏิบัติการวิจัย รอบที่ 3			วิจัย พร้อมบันทึก
	5. ผู้วิจัยกระตุ้นทีมวิจัย ภายใน ให้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติในสนาม วิจัย	5. เพื่อให้ทีมวิจัย ภายใน มีส่วนร่วม ที่ต่อเนื่อง	- ผู้วิจัย	5. พุดคุยอย่างไม่ เป็นทางการ ด้วย การซักถามความ ก้าวหน้าของงาน ตามแผนปฏิบัติการ
พฤษภาคม - มิถุนายน 2551	1. นำแผนปฏิบัติการ วิจัย รอบที่ 3 ไปปฏิบัติ ในสนามวิจัย(ต่อ) 2: สังเกตการดำเนินงาน ของทีมวิจัย/สัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องตามแผน ปฏิบัติการวิจัย รอบที่ 3	1. เพื่อนำแผนการ บริหารรอบที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ 2. เพื่อการสังเกต ติดตามและบันทึก เหตุการณ์ที่เกิดใน สนามวิจัย	- ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย ภายใน - ผู้วิจัย	1. ทีมวิจัยภายในและ ผู้ที่เกี่ยวข้องนำแผน รอบที่ 3 ไปปฏิบัติ 2. การสังเกตแบบมี ส่วนร่วม และไม่มี ส่วนร่วม ในสนาม การวิจัย พร้อม บันทึกเหตุการณ์
	3. สัมภาษณ์ตัวแทน กลุ่มนักเรียนใน ระดับชั้นต่างๆ	3. เพื่อตรวจสอบ ความเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจ	- ผู้วิจัย	3. สัมภาษณ์กลุ่ม นักเรียน 10 คน โดย ไม่มีโครงสร้าง
กรกฎาคม 2551	1. ประชุมทีมวิจัยภายใน ติดตามผลการดำเนิน งานรอบที่ 3 ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 2. สรุปผลของการวิจัย รอบที่ 3 โดยพิจารณา	1. เพื่อการติดตาม ผลการดำเนิน งานวิจัยรอบที่ 3 2. เพื่อการดำเนิน งานให้ต่อเนื่อง	- ผู้วิจัย - ผู้วิจัย และ ทีมวิจัย	1. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ด้วยวิธีการ ระดมพลังสมอง 2. ประชุมทีมวิจัย ภายใน ด้วยวิธีการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัน/เดือน/ ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
	กิจกรรมที่ยังไม่ได้ ดำเนินการในรอบนี้ และที่ควรดำเนินการให้ ต่อเนื่องต่อไป	หลังจากที่ผู้วิจัย ออกจากสนามการ วิจัยแล้ว	ภายใน	ระดมพลังสมอง

ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Phase)

การประเมินผลโครงการและกิจกรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ ถือว่าเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมวิจัยภายในว่า กิจกรรมที่ได้ดำเนินการนั้นมีความต่อเนื่อง เหมาะสม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงไร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งการจัดทำเอกสารรายงานการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดกรอบเวลาและรายละเอียดที่ปรากฏตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงกรอบเวลาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร

โรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี ตามแนวคิดและหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)

วัน/เดือน/ ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
กรกฎาคม 2551	1. ประเมินผลการดำเนินงานวิจัยในภาพรวมตั้งแต่เริ่มการวิจัยจนแล้วเสร็จใช้เวลา 6 เดือน	1. เพื่อประเมินผล การดำเนินงานการ วิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับ	- ผู้วิจัย/ทีม วิจัยภายใน และคณะครู ของโรงเรียน	1. ประชุมทีมวิจัย ภายในและคณะครู ด้วยวิธีการระดม พลังสมอง(Brain Storming)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัน/เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
กรกฎาคม 2551	(7 มกราคม 2551-30 มิถุนายน 2551) 2. ผู้วิจัยตรวจสอบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากภาคสนามตั้งแต่ต้น จนออกจากสนามการ วิจัย	วัตถุประสงค์ของ การวิจัย 2. เพื่อตรวจสอบ ความสมบูรณ์/ ความอึดตัวและ ความน่าเชื่อถือ ของข้อมูล	- ผู้วิจัย	2. ใช้วิธีการตรวจ สอบข้อมูลแบบสาม เส้ (Triangulation)
	3. รวบรวมเอกสาร สรุปผลวิจัย	3. เพื่อสรุป ผลการวิจัย	- ผู้วิจัย	3. สรุปผลการคิด ตามงานวิจัย 3 รอบ
สิงหาคม - กันยายน 2551	1. เขียนรายงานการวิจัย พร้อมปรับปรุงและ แก้ไขงานวิจัยให้ สมบูรณ์	1. เพื่อเขียนราย งานการวิจัยให้ ถูกต้อง และเสร็จ สมบูรณ์	- ผู้วิจัย	1. สรุปและเขียน รายงานการวิจัยฯ โดยใช้แนวทางของ การวิจัยแบบ PAR
	2. สังเกตพฤติกรรม และเหตุการณ์หลังการ วิจัยก่อนที่จะทำการ สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลัก	2. เพื่อดูความ เปลี่ยนแปลงที่ ต่อเนื่อง เพราะ บางประเด็นต้อง ใช้เวลามากกว่านี้	- ผู้วิจัย	2. การสังเกตอย่าง ไม่เป็นทางการ ร่วมกับการพูดคุย กับกลุ่มนักเรียนตาม เวลาที่เหมาะสม
	3. สัมภาษณ์กลุ่ม ตัวแทนนักเรียน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก เมื่อ วันที่ 3 กันยายน 2551	3. เพื่อรวบรวม ความคิดเห็นและ ประเมินความ เปลี่ยนแปลงที่เกิด	- ผู้วิจัย	3. การสัมภาษณ์กลุ่ม ตามแผน Research Phase ใช้แบบการ สัมภาษณ์ชุดเดิม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัน/ เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
ตุลาคม 2551	1. สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลัก 13 คน ที่มา จากตัวแทนผู้ปกครอง นักเรียน 10 คน และ ตัวแทนคณะกรรมการ สถานศึกษาฯ 3 คน เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 51	1. เพื่อรวบรวม ความคิดเห็นและ ประเมินความ เปลี่ยนแปลง หลังจากผู้วิจัยออก จากสนามการวิจัย	- ผู้วิจัย	1. การสัมภาษณ์กลุ่ม ตามแผน Research Phase (R 2) โดยใช้ แบบการสัมภาษณ์ ชุดเดิม
	2. สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลักที่มาจาก ตัวแทนครู 5 คน เมื่อ วันที่ 13 ตุลาคม 2551	2. เพื่อรวบรวม ความคิดเห็นและ ประเมินความ เปลี่ยนแปลง	- ผู้วิจัย	2. การสัมภาษณ์กลุ่ม ตามแผน Research Phase (R 2) ใช้แบบ การสัมภาษณ์ชุดเดิม
	3. สัมภาษณ์แบบเจาะ ลึกรองผู้อำนวยการฯ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2551	3. เพื่อรวบรวม ความคิดเห็นและ ประเมินความ เปลี่ยนแปลง หลังจากผู้วิจัยออก จากสนามการวิจัย	- ผู้วิจัย	3. การสัมภาษณ์ฯ ตามแผน Research Phase (R 2) โดยใช้ แบบการสัมภาษณ์ ชุดเดิม
	4. รวบรวมเอกสารที่ เกี่ยวข้องเตรียมการ เขียนสรุปงานวิจัย	4. เพื่อการตรวจ สอบความ สมบูรณ์ของ เอกสารและข้อมูล ที่ได้จากสนามการ วิจัย	- ผู้วิจัย	4. รวบรวมเอกสาร และจำแนกข้อมูลที่ ได้จากสนามการ วิจัย

ตารางที่ 3 (ต่อ)

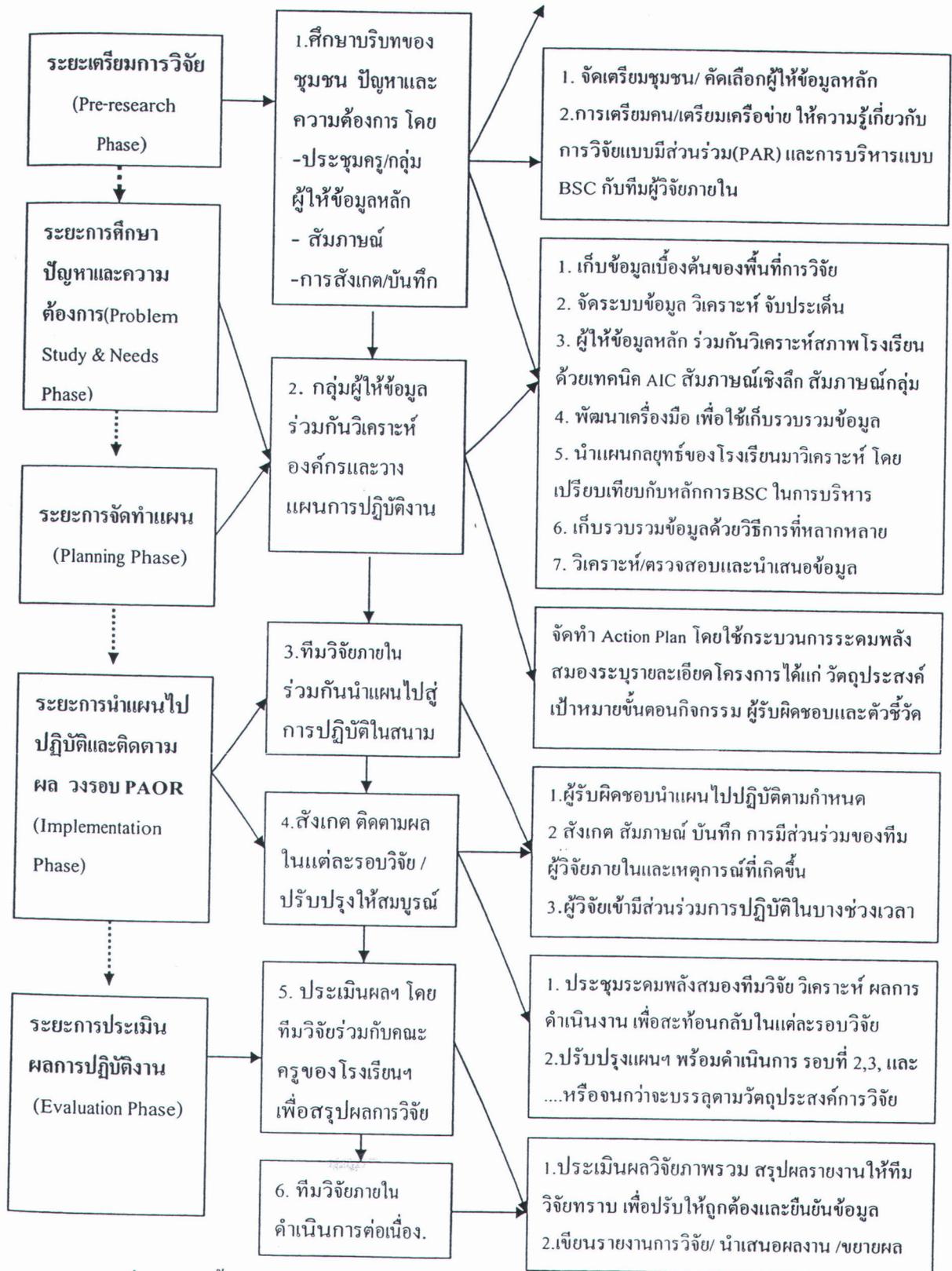
วัน/ เดือน / ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/วิธีการ
พฤศจิกายน 2551 ถึง มีนาคม 2552	1. ผู้วิจัยปรับปรุง และ แก้ไขงานวิจัยบทที่ 3 และ 4 ให้สมบูรณ์	1. เพื่อตรวจสอบ ความสมบูรณ์อีกครั้ง	- ผู้วิจัย	1. ปรับตามรูปแบบงานวิจัย และสิ่งที่ได้ปฏิบัติที่สนามจริง
	2. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	2. เพื่อให้งานวิจัย ครบถ้วนตามที่ได้ ออกแบบไว้	- ผู้วิจัย	2. เขียนบทที่ 5 ตามรูปแบบงานวิจัย ครบทั้ง 3 ส่วน
	3. ปรับรายงานการวิจัย ในภาพรวมทั้งเล่ม ให้มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และ รูปแบบการวิจัยที่ ถูกต้อง	3. เพื่อตรวจสอบ ความสมบูรณ์ใน ภาพรวมอีกครั้ง	- ผู้วิจัย	3. ปรับรายงานการ วิจัย โดยการตรวจ ความสอดคล้องและ ความสัมพันธ์ใน ภาพรวมตลอดเล่ม
เมษายน - พฤษภาคม 2552	ดำเนินงานขอสอบจบ ตามกระบวนการของ ภาควิชา และบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัย บูรพา	เพื่อให้เป็นไป ตามขั้นตอน และ กำหนดการของ มหาวิทยาลัย	- ผู้วิจัย	การติดต่อ และ การประสานงาน โดยตรงระหว่าง ผู้วิจัยกับบัณฑิต วิทยาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Evaluation Phase) เป็นการประเมินผลโครงการและ กิจกรรมในภาพรวมซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย ด้วยการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงตาม ประเด็นต่างๆที่กำหนดเปรียบเทียบกับเป้าหมายในตัวชี้วัด(KPI Template) และข้อมูลพื้นฐาน (Based Line Data) ดังรายการแสดงไว้ในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล วิธีการจัดเก็บ และเครื่องมือสำหรับ
การประเมินผลโครงการ (Evaluation Phase)

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียน ภายหลังจากปฏิบัติการตามแผน	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้มีส่วนได้/ ส่วนเสีย - สภาพจริงที่ปรากฏ	- สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) - การสังเกต	- แนวคำถามและแบบบันทึก - การสังเกต - แบบบันทึกการสังเกต
2. คุณภาพของผู้เรียนด้านการเรียนรู้	- เอกสารแสดงผลการเรียน	- ศึกษาเอกสารแสดงผลการเรียน	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน - ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 5 คน - ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 10 คน รวมเป็น 13 คน - ตัวแทนนักเรียน จำนวน 10 คน	- การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) - สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) - การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) - โดยรวมกลุ่มกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง-นักเรียน	- แนวคำถาม - แนวคำถาม - แนวคำถาม
4. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่สิ่งที่ต้องการ(Vision)	- ทีมวิจัยภายใน จำนวน 8 คน	- การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม	- แบบบันทึกการสังเกต
5. ผลการดำเนินงานของนักวิจัยภายใน	- ทีมวิจัยภายใน จำนวน 8 คน	- การประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming)	- แบบสอบถามปลายเปิด

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการตามลำดับทั้ง 5 ระยะ ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ด้วยเทคนิคการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัย สรุปกระบวนการแสดงเป็น Flow Chart ดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 9 สรุปขั้นตอนการดำเนินการ