

การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและความต้องการจำเป็น และการสังเคราะห์สารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา

ดร.อนุสร หงษ์ขุนทด ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สพม.นครราชสีมา

Musicmankob@gmail.com

บทที่ 1 บทนำและบริบทใหม่ของศึกษานิเทศก์ตามเกณฑ์ ว11/2564

การเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์ของการนิเทศการศึกษาไทย

ในทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาไทยได้เผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) โครงสร้างประชากร และวิกฤตโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา บทบาทของ “ศึกษานิเทศก์” จึงถูกเร่งให้ปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการ “ตรวจตราและสั่งการ” (Inspection and Direction) ไปสู่การเป็น “ผู้นำทางวิชาการและผู้สนับสนุน” (Instructional Leader and Supporter) ที่ต้องทำงานบนฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่แม่นยำ¹

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้ประกาศใช้หลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ (ว11/2564) หรือ ที่รู้จักกันในนาม “เกณฑ์ PA” (Performance Agreement) ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญทางนิตินัยที่กำหนดให้ ภาระงานของศึกษานิเทศก์ต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องตอบสนองต่อปัญหา และบริบทที่แท้จริงของสถานศึกษาและครูผู้สอน¹ การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกร้องให้ศึกษานิเทศก์ต้องมีสมรรถนะ ขั้นสูงในการ “วิเคราะห์” และ “สังเคราะห์” เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเพียงการทำตามหน้าที่ประจำ แต่เป็นการสร้างผลกระทบ (Impact) เชิงบวกต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ความสำคัญของการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและความต้องการจำเป็น

ภายใต้มาตรฐานตำแหน่ง ว11/2564 หน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ถูกแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ⁴ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานั้น ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงความจำเป็น ในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย เพื่อวางแผนการส่งเสริมสนับสนุนให้ตรงจุด

หากพิจารณาในเชิงลึก การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (Target Group Analysis) และการประเมินความต้องการ จำเป็น (Needs Assessment) เปรียบเสมือน “เข็มทิศ” นำทาง หากปราศจากกระบวนการนี้ แผนการนิเทศ ที่จัดทำขึ้นอาจกลายเป็นการ “เกาไม่ถูกที่คัน” กล่าวคือ การให้ทรัพยากร หรือความช่วยเหลือในสิ่งที่ครูไม่ได้ขาดแคลน หรือใช้วิธีการนิเทศที่ไม่สอดคล้องกับระดับพัฒนาการทางวิชาชีพของครู ซึ่งรังแต่จะสร้างความคับข้องใจและภาระงาน ที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น⁶

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ที่แม่นยำยังเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการจัดทำ ข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ที่มีคุณภาพ ประเด็นท้าทาย (Challenge Issue) ที่ศึกษานิเทศก์เสนอต่อผู้บังคับบัญชาจะไม่ใช้เพียงหัวข้อที่คิดขึ้นเอง แต่เป็นประเด็นที่ผ่านการกลั่นกรองจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินวิทยฐานะมีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้³

บทที่ 2 กรอบแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (Target Group Analysis Frameworks)

การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายสำหรับศึกษานิเทศก์มีความซับซ้อนมากกว่าการเพียงแค่ทราบจำนวนครูหรือวิชาที่สอน แต่ต้องเจาะลึกถึง “คุณลักษณะภายใน” และ “บริบทการทำงาน” ของผู้รับการนิเทศ เพื่อออกแบบการนิเทศแบบจำแนกความแตกต่าง (Differentiated Supervision) ในบทนี้ขอนำเสนอกรอบแนวคิดหลัก 2 ประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยและบริบทการศึกษา ดังนี้

ทฤษฎีการนิเทศแบบพัฒนาการ (Developmental Supervision) ของ Carl D. Glickman

Glickman (1981, 2010) ได้เสนอแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยทางการศึกษาไทยอย่างแพร่หลาย แนวคิดนี้เสนอว่าครูแต่ละคนมีความต้องการการนิเทศที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของ ความมุ่งมั่น (Commitment) และ ระดับการคิดเชิงนามธรรม (Abstraction)⁷ จากการผสมผสานสองมิตินี้ Glickman จำแนกครูออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ซึ่งศึกษานิเทศก์ต้องวิเคราะห์และจำแนกครูในความรับผิดชอบของตนให้ได้ ดังนี้

1. กลุ่มครูที่มีปัญหา (Dropouts) มีความมุ่งมั่นต่ำและระดับการคิดเชิงนามธรรมต่ำ มักทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ ขาดแรงจูงใจ และไม่สามารถวิเคราะห์ปัญหาการสอนได้

แนวทางการนิเทศ จำเป็นต้องใช้ แบบชี้แนะ (Directive Control) ศึกษานิเทศก์ต้องระบุสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐาน และติดตามผลอย่างใกล้ชิด เปรียบเสมือนการจับมือทำเพื่อยกระดับมาตรฐานขั้นต่ำ⁷

2. กลุ่มครูทำงานหนักแต่ขาดทิศทาง (Unfocused Workers) มีความมุ่งมั่นสูง ขยันขันแข็ง แต่ระดับการคิดเชิงนามธรรมต่ำ มักทำงานหนักแต่ขาดประสิทธิภาพ หรือทำตามคำสั่งโดยไม่เข้าใจหลักการ

แนวทางการนิเทศ ใช้ แบบชี้แนะพร้อมข้อมูล (Directive Informational) ศึกษานิเทศก์ให้ทางเลือกและเหตุผลประกอบ เพื่อช่วยให้ครูเลือกวิธีการที่เหมาะสมและเรียนรู้หลักการเบื้องหลังการกระทำนั้น¹¹

3. กลุ่มครูช่างสังเกตแต่ขาดแรงจูงใจ (Analytical Observers) มีระดับการคิดเชิงนามธรรมสูง วิเคราะห์ปัญหาเก่ง มีไอเดียดี แต่ความมุ่งมั่นต่ำ อาจเกิดจากความเบื่อหน่ายระบบหรือปัญหาส่วนตัว

แนวทางการนิเทศ ใช้ แบบร่วมมือ (Collaborative) เน้นการเจรจาตกลง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อกะตุ้นแรงจูงใจและให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้⁷

4. กลุ่มครูมืออาชีพ (Professionals) มีทั้งความมุ่งมั่นสูงและระดับการคิดเชิงนามธรรมสูง สามารถแก้ปัญหาซับซ้อนได้ด้วยตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

แนวทางการนิเทศ ใช้ แบบไม่ชี้แนะ (Non-Directive) ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นผู้ฟัง สะท้อนความคิด (Reflect) และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ครูได้คิดค้นนวัตกรรมด้วยตนเอง ⁷

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์รูปแบบการนิเทศตามระดับพัฒนาการของ Glickman

ลักษณะครู (Teacher Characteristics)	รูปแบบการนิเทศ (Supervision Approach)	บทบาทศึกษานิเทศก์ (Supervisor Role)
Commitment ต่ำ / Abstraction ต่ำ	Directive Control (ควบคุม/สั่งการ)	- ผู้กำหนดมาตรฐาน (Standardizer) - ผู้สั่งการ (Director)
Commitment สูง / Abstraction ต่ำ	Directive Informational (ให้ข้อมูล/ทางเลือก)	- ผู้สาธิต (Demonstrator) - ผู้ให้ข้อมูล (Presenter)
Commitment ต่ำ / Abstraction สูง	Collaborative (ร่วมมือ/แลกเปลี่ยน)	- ผู้ร่วมคิด (Partner) - ผู้เจรจา (Negotiator)
Commitment สูง / Abstraction สูง	Non-Directive (ไม่ชี้แนะ/ให้อิสระ)	- ผู้ฟัง (Listener) - ผู้ให้คำปรึกษา (Clarifier)

ที่มา: สังเคราะห์จาก Glickman (1981) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ⁷

วงจรชีวิตวิชาชีพครู (Teacher Career Cycle)

นอกเหนือจากสมรรถนะทางความคิด การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายยังต้องพิจารณา “ประสบการณ์” และ “ช่วงวัยของวิชาชีพ” ซึ่งมีอิทธิพลต่อความต้องการจำเป็น (Needs) ของครู ตามแนวคิดของ Day (2007) และ Berliner (1988) ¹³

1. ระยะเริ่มต้น (Novice / Years 0-3) เป็นช่วงเวลาแห่งความอยู่รอด (Survival) ครูใหม่มักกังวลเรื่องการคุมชั้นเรียน (Classroom Management) และภาระงานเอกสาร ความต้องการจำเป็นเร่งด่วนคือ “เทคนิคที่ใช้งานได้จริงทันที” และ “กำลังใจ”

การประยุกต์ใช้ ศึกษานิเทศก์ควรจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และให้ตัวอย่างแผนการสอนที่ชัดเจน ¹³

2. ระยะกลาง/ผู้มีประสบการณ์ (Proficient / Years 4-10) ครูเริ่มมีความมั่นใจและมองหาเทคนิคการสอนที่หลากหลายขึ้นเพื่อตอบสนองผู้เรียนรายบุคคล แต่ก็อาจเริ่มเผชิญกับความซ้ำซากจำเจ

การประยุกต์ใช้ ส่งเสริมให้ทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเติมไฟในการทำงาน ¹⁴

3. ระยะเชี่ยวชาญ/อาวุโส (Expert / Years 10+) ครูมีความรู้ลึกซึ้ง (Tacit Knowledge) สามารถจัดการกับสถานการณ์ซับซ้อนได้อย่างเป็นธรรมชาติ แต่อาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากรู้สึกว่าจะถูกบังคับ

การประยุกต์ใช้ ยกย่องให้เป็นครูต้นแบบ (Master Teacher) หรือวิทยากรพี่เลี้ยง เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้มีคุณค่าและถ่ายทอดประสบการณ์สู่รุ่นน้อง ¹⁴

การบูรณาการแนวคิดทั้งสองส่วนนี้เข้าด้วยกัน จะช่วยให้ศึกษานิเทศก์สามารถจัดทำ “แผนผังกลุ่มเป้าหมาย” (Target Group Mapping) ที่มีความละเอียดและแม่นยำ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดก่อนจะดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นในลำดับถัดไป

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Methodology)

เมื่อทราบแล้วว่า “ใคร” คือกลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนต่อไปคือการค้นหาว่า “อะไร” คือสิ่งที่พวกเขาต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางวิชาการและการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ ว11/2564 การใช้ความรู้ลึก (Intuition) เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่เรียกว่า Needs Assessment

นิยามเชิงปฏิบัติการของ “ความต้องการจำเป็น”

ในบริบทของการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา (Educational Evaluation) คำว่า “Need” ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ “ความอยากได้” (Want) แต่หมายถึง “ช่องว่าง” (Gap/Discrepancy) ระหว่างสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) กับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (What is) ⁶

ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_modified)

เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้อย่างแพร่หลายในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการศึกษาไทย คือ Priority Needs Index - Modified (PNI_modified) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Wong-wanich (2007) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I - D}{D}$$

โดยที่

I (Importance/Ideal) = ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อ **สภาพที่พึงประสงค์**

D (Degree of Success/Current Reality) = ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อ **สภาพที่เป็นจริง**

หลักการแปลความหมาย ค่า $PNI_{modified}$ ยิ่งสูง แสดงว่ามีความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง กับความเป็นจริงมาก หมายถึงมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนมาก ¹⁸

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้มาซึ่งค่า $PNI_{modified}$ ที่น่าเชื่อถือ ศึกษานิตยสารต้องดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบเนื้อหา (Conceptualization)

ศึกษามาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานการศึกษาชาติ และนโยบายต้นสังกัด เพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น “สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)” หรือ “การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา” ⁴

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม (Instrument Development)

สร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใน 1 ข้อคำถาม ต้องให้ผู้ตอบ ประเมิน 2 มิติ คือ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม

รายการประเมิน	สภาพที่เป็นจริง (ปฏิบัติอยู่เพียงใด)					สภาพที่พึงประสงค์ (ควรปฏิบัติเพียงใด)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านมีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลก่อนการ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้										
2. ท่านใช้สื่อเทคโนโลยี AR/VR ในการจัด การเรียนการสอน										
3. ท่านมีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment)										

(ระดับคะแนน 5=มากที่สุด, 4=มาก, 3=ปานกลาง, 2=น้อย, 1=น้อยที่สุด)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Validity & Reliability)

ก่อนนำไปใช้จริง ควรตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3-5 ท่าน ตรวจสอบและคำนวณค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และหาก เป็นไปได้ควรทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ¹⁸

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญ (Data Analysis)

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ให้คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของแต่ละข้อ แล้วนำเข้าสู่สูตร PNI_{modified} ตัวอย่างการคำนวณและการแปลผล

สมมติผลการสำรวจครูกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ จำนวน 50 คน ได้ผลดังตาราง

รายการสมรรถนะ	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่เป็นจริง (D)	ผลต่าง (I-D)	ค่า PNI_{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
1. การใช้สื่อ AR/VR	4.80	2.50	2.30	0.92	1
2. การวัดผลตามสภาพจริง	4.90	3.50	1.40	0.40	2
3. การวิเคราะห์หลักสูตร	5.00	4.00	1.00	0.25	3

การแปลผลตามเกณฑ์

1. $PNI > 0.30$ (วิกฤต/เร่งด่วน) รายการที่ 1 (0.92) และ 2 (0.40) อยู่ในระดับนี้ แสดงว่าครูมีความต้องการพัฒนาเรื่องสื่อเทคโนโลยีและการวัดผลอย่างเร่งด่วน ศึกษานิเทศก์ควรนำประเด็นนี้ไปกำหนดเป็น PA หรือโครงการนิเทศ¹⁸

2. $0.20 < PNI \leq 0.30$ (สูง) รายการที่ 3 (0.25) เป็นเรื่องที่ต้องพัฒนา แต่มีความเร่งด่วนรองลงมา

บทที่ 4 การสังเคราะห์สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน (Comprehensive Information Synthesis)

ตามเกณฑ์ ว11/2564 ศึกษานิเทศก์ไม่เพียงแต่ต้องมีข้อมูล แต่ต้องสามารถ “สังเคราะห์” (Synthesize) สารสนเทศจากหลากหลายแหล่งให้เป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อการตัดสินใจ² การสังเคราะห์คือกระบวนการบูรณาการข้อมูลดิบ (Data) ที่กระจัดกระจาย ให้กลายเป็นภาพรวมที่มีความหมาย (Meaningful Insights)

แหล่งข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์ (Information Sources)

การสังเคราะห์อย่าง “รอบด้าน” ต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิที่หลากหลาย (Triangulation)

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) ผลคะแนน O-NET/RT/NT ย้อนหลัง 3 ปี, ผลการประเมิน PNI_{modified} , สถิติการลา/การเข้าอบรมของครู²³

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) บันทึกการนิเทศ, รายงานการประชุม PLC, ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร, ข้อเสนอแนะจาก SAR ของสถานศึกษา⁸

3. ข้อมูลเชิงนโยบายและบริบท (Contextual) นโยบาย สพฐ., ยุทธศาสตร์จังหวัด, แนวโน้มการศึกษาโลก (Global Trends) ¹

เครื่องมือการสังเคราะห์ 1 ตารางสังเคราะห์ (Synthesis Matrix)

Synthesis Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดระเบียบข้อมูลจากหลายแหล่งให้เห็นประเด็นร่วม (Common Themes) หรือข้อขัดแย้ง (Contradictions) ²⁵

ตารางที่ 2 ตัวอย่างตารางสังเคราะห์ปัญหาสมรรถนะการอ่านของผู้เรียน

ประเด็น (Themes)	แหล่ง 1 ผลสอบ RT ป.1	แหล่ง 2 แบบสอบถาม PNI ครู	แหล่ง 3 การสัมภาษณ์ ผู้บริหาร	แหล่ง 4 การสังเกต ชั้นเรียน	บทสรุปสังเคราะห์ (Synthesis Statement)
ทักษะการอ่าน	คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ระดับประเทศ 15%	ครูประเมินตนเองว่าสอนอ่านได้ดี (D=4.5)	ผู้ปกครองร้องเรียนว่าเด็กอ่านไม่ออก	ครูเน้นให้นักเรียนท่องจำมากกว่าสะกดคำ	ข้อมูลขัดแย้ง ครูมั่นใจว่าสอนดี แต่ผลลัพธ์ต่ำและพฤติกรรมการสอนเน้นท่องจำ แสดงว่าครูอาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเรื่องเทคนิคการสอนอ่าน แจกลูกสะกดคำ
สื่อการสอน	-	ต้องการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (PNI=0.65)	งบประมาณจัดซื้อสื่อมีจำกัด	ห้องเรียนมีทีวีแต่ไม่ได้เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต	ความต้องการจำเป็น มีความต้องการสื่อดิจิทัลสูง แต่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน ต้องแก้ด้วยการผลิตสื่อทำมือหรือสื่อ Offline

เครื่องมือการสังเคราะห์ 2 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

เมื่อได้ข้อสรุปจาก Synthesis Matrix แล้วให้นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และที่สำคัญต้องขยายผลสู่ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์การนิเทศ ²⁸

S (Strengths) ครูส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ (Turnover ต่ำ), ผู้บริหารให้ความสำคัญ

W (Weaknesses) ครูขาดทักษะ ICT, เทคนิคการสอนแบบเดิม

O (Opportunities) มีงบประมาณสนับสนุนจาก อบจ., นโยบายลดภาระงานครู

T (Threats) ผู้ปกครองย้ายเด็กเข้าเมือง, ภาระหนี้สินครู

การสร้างกลยุทธ์จาก TOWS Matrix

WO Strategy (กลยุทธ์เชิงพัฒนา) ใช้โอกาสจากงบประมาณ อบจ. (O) มาจัดอบรมพัฒนาทักษะ ICT ให้ครู (แก้ W)

ST Strategy (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีของครูในพื้นที่ (S) สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครอง เพื่อลดการย้ายออก (ลดผลกระทบ T)

บทที่ 5 แนวทางการดำเนินงาน

เพื่อให้การวิเคราะห์และสังเคราะห์สารสนเทศนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เอกสารฉบับนี้ขอเสนอรูปแบบการดำเนินงาน SPEED UP Model ซึ่งเป็นโมเดลที่ครอบคลุมวงจรการนิเทศตั้งแต่ต้นจนจบ และสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ⁸

1. S Study & Survey (ศึกษาและสำรวจ)

1.1 กิจกรรม ศึกษานโยบาย วิเคราะห์มาตรฐานตำแหน่ง ว11/2564 และสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

1.2 การปฏิบัติ ลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม PNI และการสังเกต

1.3 ผลลัพธ์ ได้ฐานข้อมูลดิบที่ครอบคลุมทุกมิติ

2. P Plan & Prioritize (วางแผนและจัดลำดับความสำคัญ)

2.1 กิจกรรม นำข้อมูล PNI มาคำนวณและจัดทำ Synthesis Matrix

2.2 การปฏิบัติ คัดเลือก “ประเด็นท้าทาย” ที่มีค่า PNI สูงสุด หรือเป็นปัญหาคอขวด (Bottleneck) ของคุณภาพการศึกษา จัดทำแผนการนิเทศ (Supervision Plan) ที่ระบุวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และระยะเวลาชัดเจน ²³

2.3 ตัวอย่าง หากพบว่า PNI ด้านการสร้างสื่อเทคโนโลยีสูงสุด แผนการนิเทศควรมุ่งเน้น Workshop การใช้ Canva หรือ AI สำหรับการศึกษาศึกษา

3. E Execute & Engage (ดำเนินการและสร้างการมีส่วนร่วม)

3.1 กิจกรรม ลงมือปฏิบัติตามแผนนิเทศ

3.2 การปฏิบัติ ใช้เทคนิคการนิเทศที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (ตามทฤษฎี Glickman ในบทที่ 2)

1) สำหรับครูใหม่ (Novice) ใช้การ Coaching แบบประกบตัวต่อตัว สาธิตการสอน (Demonstration)

2) สำหรับครูเชี่ยวชาญ (Expert) ใช้กระบวนการ PLC (Professional Learning Community)

ให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง โดยศึกษานิเทศก์เป็น Facilitator ³²

4. E Evaluate & Empower (ประเมินผลและเสริมพลัง)

4.1 กิจกรรม ตรวจสอบผลสำเร็จเทียบกับค่าเป้าหมาย

4.2 การปฏิบัติ ประเมินความพึงพอใจ และประเมินผลสัมฤทธิ์ (Outcome) ว่าคะแนนนักเรียนดีขึ้นหรือไม่ หรือพฤติกรรมการสอนเปลี่ยนไปหรือไม่ การเสริมพลัง (Empowerment) คือการให้ Feedback เชิงบวก และการยกย่องชมเชยผู้ที่พัฒนาตนเองได้ดี ³³

5. D Develop & Disseminate (พัฒนาต่อยอดและเผยแพร่)

5.1 กิจกรรม สรุปบทเรียน (After Action Review AAR) และเผยแพร่ผลงาน

5.2 การปฏิบัติ เขียนรายงานการนิเทศ และนำเสนอ Best Practice เพื่อเป็นแบบอย่าง การเผยแพร่นี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพของศึกษานิเทศก์เองด้วย ⁸

6. UP Update & Upgrade (ปรับปรุงให้ทันสมัยและยกระดับ)

6.1 กิจกรรม วางแผนสำหรับรอบปีถัดไป

6.2 การปฏิบัติ นำผลประเมินมาปรับปรุงเครื่องมือวิเคราะห์ และยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น (Benchmarking) เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

บทที่ 6 การเขียนรายงานการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อประกอบ PA

ส่วนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับศึกษานิเทศก์ในการรวบรวมหลักฐานเพื่อการประเมินวิทยฐานะ รายงานการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่ดีต้องมีความเป็นวิชาการ มีโครงสร้างชัดเจน และอ้างอิงข้อมูลเชิงประจักษ์²³

โครงสร้างเล่มรายงานมาตรฐาน

ตัวอย่างโครงสร้างรายงานที่ครอบคลุมเกณฑ์ ว11/2564 ดังนี้

1. บทนำ

- ที่มาและความสำคัญ (เชื่อมโยงนโยบายสู่ปัญหาหน้างาน)
- วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์

2. วิธีดำเนินการ

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ระบุจำนวนและวิธีการเลือก)
- เครื่องมือที่ใช้ (แนบตัวอย่างแบบสอบถามและค่าความเชื่อมั่น)
- การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (ระบุสูตร PNI)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (หัวใจสำคัญ)

- นำเสนอด้วยตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.), และค่า PNI_{modified}
- จัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย
- ใช้แผนภูมิ (Graph/Chart) เพื่อการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน

4. การสังเคราะห์สารสนเทศ

- นำเสนอตาราง Synthesis Matrix เปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ
- สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix

5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

- เสนอโครงการ/กิจกรรมนิเทศที่ตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ (Evidence-based Recommendations)

ตัวอย่างการเขียนบทสังเคราะห์และข้อเสนอแนะในรายงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการวิจัยในชั้นเรียน ($PNI = 0.45$) ซึ่งเมื่อสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่าครูส่วนใหญ่มองว่าการทำวิจัยเป็นเรื่องยากและเพิ่มภาระงาน แสดงให้เห็นว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่การขาดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ทัศนคติและความซับซ้อนของรูปแบบรายงานวิจัย

ข้อเสนอแนะ คือศึกษานิเทศก์ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศจากการจัดอบรมบรรยาย เป็นการจัด “คลินิกวิจัยหน้าเดียว” (One-Page Research Clinic) โดยใช้กระบวนการ Coaching กลุ่มย่อย เพื่อลดความซับซ้อนของงานวิจัยและสร้างทัศนคติเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครูรุ่นใหม่ (Gen Y) ที่ต้องการความกระชับและรวดเร็ว”

บทสรุป

การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและความต้องการจำเป็น มีใช้เพียงขั้นตอนทางธุรการเพื่อตอบสนองเกณฑ์ ว11/2564 แต่เป็น “หัวใจ” ของการนิเทศการศึกษาสมัยใหม่ การที่ศึกษานิเทศก์สามารถระบุปัญหาที่แท้จริง (Real Needs) และเข้าใจธรรมชาติของครู (Target Nature) จะนำไปสู่การออกแบบการช่วยเหลือที่ทรงพลัง ประหยัดทรัพยากร และสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง

เอกสารฉบับนี้ได้วางรากฐานตั้งแต่ทฤษฎีการจำแนกครูของ Glickman, วิธีการคำนวณ $PNI_{modified}$ ที่แม่นยำ, เทคนิคการสังเคราะห์ข้อมูลด้วย Matrix และ SWOT, จนถึงรูปแบบการดำเนินงาน SPEED UP Model ทั้งหมดนี้ เพื่อติดตามหาแนวทางปัญญาให้ศึกษานิเทศก์ไทยก้าวสู่การเป็น “Supervisors as Inquiry Agents” หรือผู้นิเทศที่เป็นนักสืบเสาะหาความรู้และใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิงและแหล่งข้อมูล

1. 2564-ว11 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, accessed January 21, 2026, <https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/docs/2564v11kks20/>
2. การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในประเทศไทย - DSpace at Silpakorn University, accessed January 21, 2026, <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5669/1/640630032.pdf>
3. ศึกษานิเทศก์ ทำ ว11/2564 (PA) อย่างไร » - Digital Learning Classroom, accessed January 21, 2026, <https://krukob.com/web/sv-4/>

4. แนวทางการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง, accessed January 21, 2026, <https://krukob.com/web/pa-3/>
5. แนวทางการดำเนินการ (ว.ΠΑ) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ - PubHTML5, accessed January 21, 2026, <https://pubhtml5.com/jibv/kjih/>
6. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง, accessed January 21, 2026, <https://dusitpoll.dusit.ac.th/KB/2021/594/>
7. Teacher Supervision and Professional Development - Saskatchewan School Boards Association, accessed January 21, 2026, <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/98-04.htm>
8. ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนวิสัยทัศน์การเป็นศึกษานิเทศก์ » - Digital Learning Classroom, accessed January 21, 2026, <https://krukob.com/web/sv-6/>
9. Glickman (2010) Ch 7 Developmental Supervision An Introduction - Doctoral Readings, accessed January 21, 2026, <https://mca160.wordpress.com/2013/07/11/glickman-2010-ch-7-developmental-supervision-an-introduction/>
10. Clarifying Developmental Supervision - ASCD, accessed January 21, 2026, https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_198705_glickman.pdf
11. Developmental supervision | PPTX - Slideshare, accessed January 21, 2026, <https://www.slideshare.net/slideshow/developmental-supervision-249606420/249606420>
12. ED208487 - Developmental Supervision Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction., 1981 - ERIC, accessed January 21, 2026, <https://eric.ed.gov/?id=ED208487>
13. Teacher Career Pathways - Progression Options in 2025, accessed January 21, 2026, <https://www.teachersoftomorrow.org/blog/insights/teacher-career-pathways/>
14. Journey to Mastery Stages of Teaching Professionalism from Novice to Expert, accessed January 21, 2026, <https://tlconestoga.ca/journey-to-mastery-stages-of-teaching-professionalism-from-novice-to-expert/>
15. The Six Professional Phases of Teaching - Walden University, accessed January 21, 2026, <https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/ms-in-education/resource/the-six-professional-phases-of-teaching>

16. A Guide to Planning Career Paths for Teachers | Edutopia, accessed January 21, 2026, <https://www.edutopia.org/article/guide-planning-career-paths-teachers/>
17. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู - มหาวิทยาลัยนเรศวร, accessed January 21, 2026, <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5680/3/PunyisaPengyawong.pdf>
18. เครื่องมือวิเคราะห์ PNI Modified - สถิติวิจัย, accessed January 21, 2026, https://statsmartly.com/Pop/PNI.php?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR1K1Lj9-4T8TkWyCOdjDcPOScyTDk1CRK5e_SPdz03O4euUaosqYiMzP8_aem_Mvpj09cLaJlIO9RCLCXcDA
19. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยใช้ - ThaiJO, accessed January 21, 2026, <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/tnaph/article/download/260649/178136/997558>
20. แนวทางการพัฒนาการบริหารการนิเทศการศึกษาของ, accessed January 21, 2026, <https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/6470/1/FULLTEXT.pdf>
21. แนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการนิเทศ - ThaiJO, accessed January 21, 2026, <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/SIU/article/download/1423/1293>
22. How to synthesise information | StudySkills@Sheffield, accessed January 21, 2026, <https://sheffield.ac.uk/study-skills/research/approaches/synthesise>
23. รายงานผลการนิเทศการศึกษา, accessed January 21, 2026, <https://site.pkn2.go.th/fileupload/files/รายงานการนิเทศการเตรียมความพร้อมการเปิด.pdf>
24. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ว11/2564 » - Digital Learning Classroom, accessed January 21, 2026, <https://krukob.com/web/v-12/>
25. Literature Review Synthesis Matrix, accessed January 21, 2026, <https://www.concordia.ca/content/dam/library/docs/research-guides/gradproskills/Lit-review-synthesis-matrix-Word.docx>
26. Synthesis Matrix Sample - UAGC Writing Center, accessed January 21, 2026, <https://writingcenter.uagc.edu/sites/default/files/inline-files/Synthesis%20Matrix%20Sample.pdf>
27. Writing A Literature Review and Using a Synthesis Matrix, accessed January 21, 2026, https://case.fiu.edu/writingcenter/online-resources/_assets/synthesis-matrix-2.pdf

28. Teaching Strategy SWOT Analysis - ACTE Online, accessed January 21, 2026,
<https://www.acteonline.org/teaching-strategy-swot/>
29. Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement - ERIC, accessed January 21, 2026,
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED543801.pdf>
30. SWOT Analysis for Education, Schools, Colleges and Universities - RapidBI, accessed
January 21, 2026, <https://rapidbi.com/swot-analysis-for-schools-and-education/>
31. 1-1_แผนการนิเทศการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการศึกษา-2565 - PubHTML5, accessed
January 21, 2026, <https://pubhtml5.com/azuu/gzmd/>
32. แนวทางการเขียนแผนการนิเทศการศึกษา และแผนการนิเทศการสอนสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ », accessed
January 21, 2026, <https://krukob.com/web/sv-30/>
33. รายงานผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดกา - ศน.ครูเกิด ..., accessed January 21, 2026,
<http://www.krukird.com/skk01.pdf>
34. หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว11 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม, accessed January 21, 2026,
<http://www.nst3.go.th/ita64/OIT27-4.4.pdf>
35. การพัฒนาโปรแกรมสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายใน - ThaiJO, accessed January 21, 2026,
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/download/254486/175507/1007240>
36. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริม - คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, accessed January 21, 2026,
<https://www.edu.chula.ac.th/sites/default/files/users/user48/บทความ/การพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สะเต็มศึกษา.pdf>