

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. หลักการบริหาร

- 1.1 แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร
- 1.2 ความหมายของการบริหาร
- 1.3 ความหมายของการบริหารการศึกษา
- 1.4 กระบวนการบริหาร
- 1.5 ทรัพยากรทางการบริหาร
- 1.6 บทบาทของผู้บริหาร

#### 2. ปัจจัยทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้

#### 3. การจัดการเรียนรู้

- 3.1 หลักการจัดการเรียนรู้
- 3.2 กระบวนการจัดการเรียนรู้
- 3.3 การออกแบบการจัดการเรียนรู้
- 3.4 บทบาทของครูผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน

#### 4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## หลักการบริหาร

ในการศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาได้ศึกษาหัวข้อที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร ความหมายของการบริหาร การบริหารการศึกษา กระบวนการบริหาร ทรัพยากรทางการบริหาร และบทบาทของผู้บริหารดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร

มีนักการศึกษาและนักบริหารหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร ซึ่งมีอยู่ 4 ทฤษฎีใหญ่ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 14-29)

#### 1.1 ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม (classical viewpoint)

##### 1.1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งมีวิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคนงาน มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth and Lillian Moller, และ Henry L. Gantt

Frederick W. Taylor ถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่าปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้นเขาเสนอหลักการ 4 ประการ คือ

1. ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานเคยทำกันมาแบบลองผิดลองถูก
2. มีการวางแผน เพื่อการทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง
3. คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน
4. ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด

หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) จากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกกันในปัจจุบันว่า “Time and motion study” ด้วยการศึกษาวิเคราะห์สายพานการทำงาน แยกแยะงานออกเป็น ส่วนๆ ขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก แล้วกำหนดวิธีการทำงานที่จะช่วยลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย และลดแรงงานในการผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด

กรณีจัดระบบสิ่งจูงใจ Taylor เชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ คนงานที่ทำงานเกินมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างปกติตามจำนวนผลงานที่ทำได้เพิ่มขึ้น ซึ่งหลักการของ Taylor ให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและด้านศักยภาพมากกว่าด้านสังคม ไม่คำนึงถึงความเครียดอันเกิดจากความต้องการด้านสังคมไม่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนั้น การแบ่งงานกันทำก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพคนงานมีขวัญกำลังใจดี และองค์การมีประสิทธิภาพเสมอไป แต่อาจจะทำให้งานมีลักษณะเฉพาะเจาะจงเกินไป คนงานขาดความพึงพอใจ เบื่องาน คุณภาพการทำงานต่ำ ขาดงาน และลาออกจากงาน

Frank B. Gilbreath and Lillian Moller สนับสนุนหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดย Gilbreath ได้ศึกษาวิธีการขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน ออกและสำรวจหาวิธีการที่จะลดความเหนื่อยล้าในการทำงานลง ส่วน Moller เสนอแนวคิดว่าการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มีทั้งการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ กล่าวคือ ต้องวิเคราะห์องค์ย่อยของงานก่อน เพื่อขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก แล้วจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นเข้าด้วยกันใหม่ เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Henry L. Gantt (1861–1919) เป็นเจ้าของผลงาน Gantt chart ที่ในปัจจุบันยังมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย เขาได้เสนอแนวคิดการจ่ายค่าจ้างเพื่อการจูงใจว่า นอกจากจะจ่ายค่าจ้างพิเศษให้คนงานที่ทำงานเกินมาตรฐานแล้วควรจ่ายโบนัสเป็นรางวัลให้แก่หัวหน้าคนงานอีกด้วย

### 1.1.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงบริหาร (administrative management)

ทฤษฎีการบริหารเชิงบริหาร มีหลักการให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานด้านการวางแผนการจัดองค์การ และการควบคุม มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ Henry Fayol และ Chester I Banard

Henry Fayol (1841–1925) เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส มีความเชื่อว่า ผู้บริหารสามารถได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้ หากเข้าใจหน้าที่พื้นฐานทางการบริหาร (functions) และหลักการบริหาร (principles) ดีพอ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของเขาคือ

1. กำหนดหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับองค์การที่จะทำให้บรรลุ จุดหมาย

2. จัดกลุ่มงานเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ การทำงานแต่ช่วยลดค่าใช้จ่ายลง

เกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐาน (functions) Fayol เห็นว่าองค์การควรมี หน้าที่ในการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)

เกี่ยวกับหลักการบริหาร (principles) เขาได้พัฒนาหลักการ บริหารขึ้น 14 หลักการ (Fayol' 14 principles of management) เป็นหลักการที่เชื่อว่า หากมี การฝึกอบรมดีพอก็จะทำให้ได้ผู้บริหารที่ดีได้ สำหรับหลักการต่างๆ มีดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความ ถนัดหรือความชำนาญ

2. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (responsibility)

3. หลักการเกี่ยวกับมีระเบียบวินัย (discipline)

4. หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

5. หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องมุ่งบรรลุจุดหมายขององค์การ

6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ของ องค์การ (subordination of individual interest to general interest)

7. หลักความยุติธรรมต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (remuneration)

8. หลักการรวมศูนย์อำนาจ (centralization) ผู้บริหาร มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติก็ควรมีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย

### 9. หลักการมีสายบังคับบัญชา (hierarchy/scale chain)

จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารด้วย โดยปกติแสดงเป็นแผนภาพ

### 10. หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (order) วัสดุอุปกรณ์

และผู้ปฏิบัติควรให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม

### 11. หลักความเสมอภาค (equity) เป็นมิตรและมีควม

ยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ

### 12. หลักความมั่นคงในการทำงาน (stability of staff)

### 13. หลักความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)

### 14. หลักความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

(spirit de corps) หลักการของ Fayol หลายประการถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อวิจารณ์บางประการ เช่น หลักการแบ่งงานกันทำ ในกรณีที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ อาจทำให้สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน เป็นต้น

Chester I. Barnard (1886–1961) เป็นผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่ว่า อำนาจหน้าที่นั้น แท้ที่จริงมิได้อยู่ที่ผู้มีอำนาจในการออกคำสั่งแต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติจะมีส่วนหนึ่งของจิตใจที่เรียกว่า “ส่วนที่ไม่จำเป็นต้องพึงใส่ใจ” โดยอาจปฏิเสธคำสั่งใดๆ ที่เขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่ตกอยู่ในส่วนนั้นของจิตใจ

กรณีเช่นนี้ ผู้บริหารจึงควรจะต้องจัดองค์ประกอบพื้นฐานสามประการเพื่อให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ “ส่วนที่ไม่จำเป็นต้องพึงใส่ใจ” ลดลง คือ

1. การกำหนดจุดหมายโดยรวมขององค์การให้ชัดเจน
2. การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
3. การเหนี่ยวนำความตั้งใจหรือความสมัครใจ โดยจัด

สิ่งจูงใจโดยเฉพาะสิ่งจูงใจทางด้านสังคมและด้านจิตวิทยา ซึ่งมีความสำคัญกว่าสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจหรือทางกายภาพ

#### 1.1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (bureaucratic management)

การบริหารแบบราชการเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เน้นถึงความจำเป็นของการจัดองค์การอย่างเป็นเหตุเป็นผล ไม่ปล่อยให้ไปตามอำเภอใจของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานจากผลงานของ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งมีชีวิตอยู่ในช่วงปี 1864–1920 เขาได้เสนอแนวคิด “ระบบราชการเชิงอุดมคติ”

(ideal of bureaucracy) ขึ้นโดยที่เขาเองก็ตระหนักและเข้าใจดีว่า หลักการบริหารดังกล่าว เป็นไปได้ยากในโลกแห่งความเป็นจริง และโดยแท้จริงแล้วกระบวนการเสนอแนวคิดของเขาในระยะเริ่มแรก เพื่อใช้ศึกษาให้เข้าใจองค์การมากกว่า ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริหาร อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการแปลงงานของเขาเป็นภาษาอังกฤษ ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิชาการหลายคนก็เห็นว่าแนวคิดของเขาสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารองค์การได้ดีจากหลักการสำคัญ 7 ประการดังนี้

1. หลักการมีกฎระเบียบข้อบังคับ (rules and regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ
2. หลักความไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ
3. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง
4. หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (hierarchical structure)
5. หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (life-long career)
6. หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ
7. หลักความเป็นเหตุเป็นผล (rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

หลักการของ Weber มีข้อวิจารณ์ว่า แม้จะทำให้องค์การองค์การมีประสิทธิภาพสูง แต่ในทางปฏิบัติอาจเกิดผลในทางลบด้วย เช่น การยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดไม่ยืดหยุ่นอาจทำให้งานล่าช้า การหวงอำนาจไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจล่าช้า และการก้าวไม่ทันกับเทคโนโลยีและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

นอกจากนั้น การมีสายบังคับบัญชาก็อาจทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อเอาใจผู้บริหารมากกว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ การแบ่งงานกันทำตามความถนัดก็อาจก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักร (empire building) ต่างฝ่ายต่างใหญ่ ทำให้ขาดการประสานงานที่ดีต่อกัน นอกจากนี้การมุ่งเน้นกฎระเบียบที่เคร่งครัดทำให้ผู้ปฏิบัติไม่กล้าริเริ่มสร้างสรรค์ใดๆ

แต่จะมีพฤติกรรมการทำงานเพื่อความปลอดภัยไว้ก่อน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหลักการต่างๆ ยังมีการนำไปใช้ในองค์การต่างๆ อยู่ ผู้บริหารจะต้องยอมรับและคำนึงถึงข้อจำกัดและผลในทางลบที่เกิดขึ้นด้วย

มีข้อสังเกตว่า หลักการบริหารทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน กรณีที่เหมือนกันมีดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง ต่างเน้นเรื่องการแบ่งงานกันทำ การมีสายบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่ทางการบริหารและเน้นหลักการ
2. ด้านผู้ปฏิบัติ ต่างมองผู้ปฏิบัติเสมือนเครื่องจักรกล เป็นเครื่องมือผลิต เน้นสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงในงาน คนต้องปรับตัวให้เข้ากับงาน สามารถจ้างหรือเลิกจ้างได้ตามต้องการ
3. ด้านความเป็นผู้นำ ต่างให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหาร การมีผู้นำเดี่ยว การคัดเลือกโดยระบบคุณธรรม การเลือกโดยหัวหน้างาน การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ทั้งโดยตำแหน่งและโดยความเป็นผู้เชี่ยวชาญกว่า การมุ่งบรรลุในจุดหมายของผู้ปฏิบัติ และความเป็นเอกภาพของจุดหมาย
4. ด้านการตัดสินใจ ต่างเน้นความเป็นเหตุผล คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงผลกำไรเชิงเศรษฐกิจสูงสุด

สำหรับลักษณะที่แตกต่างกันคือ ผลงานของ Taylor มุ่งศึกษาการทำงานของตนเองและหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อปรับปรุงการผลิตด้วยวิธีการที่เรียกว่า time and motion studies ขณะที่ Fayol มุ่งกำหนดหลักการบริหารไว้ก่อนแล้วให้นำไปปฏิบัติตาม โดยเชื่อว่า การมีโครงสร้างที่ชัดเจนจะทำให้การปฏิบัติงานครอบคลุมหน้าที่ที่สำคัญทั้งหมดได้ สำหรับ Weber ได้จัดทำเป็นพิมพ์เขียวของหลักการหรือสิ่งที่ยึดถือควรจะทำให้ โดยเน้นกฎระเบียบข้อบังคับ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานง่ายขึ้นและการให้รางวัลตอบแทนยุติธรรมขึ้น

#### 1.2 ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรม (behavioral viewpoint)

ในขณะที่ทฤษฎีการบริหารที่ชนะดั้งเดิม มองคนงานเป็นกลไกหนึ่งของการผลิต ผู้บริหารพยายามที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้กลไกนั้นทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรมเห็นว่าคนงานมิได้มีแรงขับจากภายนอกเท่านั้น แต่จะเกิดจากแรงขับภายในด้วย ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญกับความพยายามที่จะเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีในทัศนะดังต่อไปนี้ตามลำดับ

### 1.2.1 นักพฤติกรรมระยะเริ่มแรก (early behaviorists)

Hugo Munsterberg (1863–1916) เป็นชาวเยอรมัน จบการศึกษาด้านจิตวิทยาและการแพทย์ ได้ทำการทดลองเชิงจิตวิทยาเพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้กับวงการอุตสาหกรรมในปี 1913 ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ Psychology and Industrial Efficiency ซึ่งแสดงทัศนะไว้ว่า ในวงการอุตสาหกรรมสามารถนำเอาหลักจิตวิทยาไปใช้ได้ 3 แนวทาง คือ

1. ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการพัฒนาวิธีการจำแนกคนงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะทาง
2. ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนงาน เช่น ศึกษาว่าการที่คนงานทำงานได้ดีนั้นเกิดจากปัจจัยเชิงจิตวิทยาอะไรบ้าง
3. ใช้ในการศึกษาหาวิธีการที่จะทำให้คนงานมีพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากทัศนะของเขาจึงก่อให้เกิดศาสตร์เกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ขึ้น จนเขาได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม

Mary P. Follett (1868–1933) เกิดในบอสตัน จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ ทำงานด้านสังคม ให้ความสนใจกับเรื่องการจัดงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแม้ว่าจะเกิดในยุคบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ทัศนะก็เป็นไปในทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับอิทธิพลของกลุ่มต่อการทำงานในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับ Taylor ซึ่งแม้จะให้ความสนใจกับเรื่องนี้ก็ตาม แต่ไม่ได้ถือเป็นประเด็นสำคัญ กลับให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Follett มีทัศนะว่า ในองค์กรควรมีการปฏิบัติงานแบบมีอำนาจร่วมกัน (power with) มากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า (power over) ดังนั้น ควรมีการพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างนักบริหารกับผู้ปฏิบัติมากกว่าจะเป็นแบบสายการบังคับบัญชา ควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบูรณาการ (integration) คือหาวิธีการให้เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

### 1.2.2 การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies)

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นเป็นชุดปฏิบัติการในโรงงานฮอว์ธอร์นของ Western Electric Company ที่ชิคาโก ในช่วงปลายทศวรรษ 1920 ถึงต้นทศวรรษ



1930 ซึ่งผลการศึกษานำมาซึ่งทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ โดยมี Elton Mayo ชาวออสเตรเลีย เป็นผู้นำในการศึกษาคั้งนั้น

จุดมุ่งหมายในการศึกษา เพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการทำงานตามทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มีการศึกษาต่อเนื่องกันถึง 3 ครั้งในการศึกษาคั้งแรกเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแสงสว่างกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการศึกษาพบว่า แสงสว่างไม่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตโดยตรง การศึกษาคั้งที่สองได้ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเพิ่มเข้าไปด้วยเช่น อุณหภูมิ ความชื้น อาหาร ชั่วโมงการทำงาน และเวลาหยุดพัก เป็นต้น ก็ไม่พบความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลผลิตเช่นกัน

ดังนั้นในการศึกษาคั้งที่สาม จึงใช้วิธีการสังเกตกลุ่มทางสังคมว่าจะช่วยในการเพิ่มผลผลิตหรือไม่ โดยตั้งข้อดกลงว่า เมื่อมีการกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานของกลุ่มไว้ล่วงหน้าแล้วให้กลุ่มเร่งผลผลิตให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หากคนใดผลิตช้ากว่าคนอื่น กลุ่มคงจะกดดันให้ คนงานคนนั้นเร่งผลิตให้ทันคนอื่น เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงขึ้นและได้รับสิ่งจูงใจตามที่กำหนดไว้ ผลการทดลองไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง กลุ่มไม่ได้คำนึงผลตอบแทนในส่วนที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน ได้จำกัดจำนวนการผลิตของตนเองไม่คำนึงถึงการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ นอกจากนั้นยังได้กำหนดบรรทัดฐานการทำงานภายในกลุ่มเองอีกด้วย ผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (informal group) ซึ่งมีพื้นฐานจากความรู้สึกด้านจิตใจและความสัมพันธ์ระหว่างคนงานในกลุ่มด้วยตนเอง ทำให้ Mayo ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์สังคม (social man) ของคนงาน ที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านสังคม มาทดแทนความเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ของคนงานที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจและด้านกายภาพ

### 1.2.3 ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation movement)

จากผลการศึกษาที่ฮอว์ธอร์นซึ่งพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยทางสังคมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การว่า หากคนงานมีความพึงพอใจมากขึ้นผลผลิตก็จะสูงมากขึ้น โดยจุดเน้นการสร้างสิ่งจูงใจอยู่ที่การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติ จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจากทักษะเชิงเทคนิค และจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้นด้วย

กรณีนี้ผลการศึกษาที่ฮอว์ธอร์นไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางเอาไว้ แต่ Abrham Maslow และ Douglas McGregor ได้เสนอแนวคิดที่ป็นประโยชน์ไว้ดังนี้

Abrham Maslow (1908–1970) ได้พัฒนาทฤษฎี

การจูงใจที่มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้สามประการดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด
2. การกระทำของมนุษย์มีจุดมุ่งหมายเพื่อเติมเต็ม

ในความต้องการที่ยังไม่พึงพอใจ

3. ความต้องการมีเป็นลำดับขั้นต่อน จากขั้นต่ำกว่า

สู่ขั้นที่สูงกว่า ดังนี้ ความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความได้รับการยอมรับ และความประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่า

- 3.1 คนงานมีความต้องการปัจจัยอื่นๆ ด้วย

นอกเหนือจากปัจจัยเรื่องเงิน ซึ่งถือว่าขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

- 3.2 ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจทัศนะใหม่เกี่ยวกับจูงใจ

ว่าให้คำนึงถึงความต้องการด้านอื่นของคนงานด้วย

Douglas McGregor (1906–1964) เป็นนักบริหาร

อุตสาหกรรมได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น (Theory X and Theory Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน โดยทัศนะแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นแบบใดแบบหนึ่งด้วย โดยทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับ ควบคุม หรือขู่เข็ญ

เพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายองค์การ

3. คนโดยทั่วไปชอบหลบหลีกความรับผิดชอบ

ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบแสวงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1. คนส่วนใหญ่มิได้ชอบงานโดยสันดาน แต่ใช้ความ

พยายามทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นไปโดยธรรมชาติ เสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน

2. คนจะชี้นำตนเองหรือควบคุมตนเองให้บรรลุ

จุดหมายที่ตนผูกพัน การควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอก มิได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้

3. ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคุมไปกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง
4. ภายใต้อสภาพที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้เต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาขององค์การ
6. ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมีได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

#### 1.2.4 หลักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science approach)

จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า Maslow และ McGregor ตลอดจนคนอื่นๆ ต่างพยายามจะหาคำอธิบายที่เป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของคน ต่างมองคนเป็นมนุษย์สังคมที่มีความต้องการที่หลากหลาย กระนั้น คำอธิบายของพวกเขายังมีลักษณะกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางในการบริหารได้อย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้ได้คำอธิบายที่ชัดเจนสู่การนำไปปฏิบัติได้มากขึ้น จึงเกิดหลักพฤติกรรมศาสตร์ขึ้น เป็นหลักที่เน้นการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific research) เพื่อพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหาร ทฤษฎีดังกล่าวอาจเป็นข้อค้นพบจากศาสตร์สาขาต่างๆ กัน เช่น จากทางการบริหารเอง หรือทางด้านจิตวิทยา ด้านสังคมวิทยา หรือด้านมานุษยวิทยา ตลอดจนด้านเศรษฐศาสตร์ ในลักษณะเป็นสหวิทยาการ ข้อค้นพบจะถูกนำไปทดสอบในองค์การหรือในห้องทดลองก่อนที่จะเสนอต่อบริการเพื่อนำไปใช้ ดังนั้นหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทฤษฎีที่จะให้นักบริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม ดังกรณีผลงานวิจัยของ Lock, Latham, and Erez (1988) ที่พบว่า การกำหนดจุดหมายขององค์การที่เป็นไปได้ ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงและวัดได้ จะช่วยให้คนงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป็นต้น

โดยภาพรวม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรมว่าข้อจำกัดของความเคลื่อนไหวเชิงมนุษย์สัมพันธ์ประการหนึ่งคือ ผลที่ได้รับอาจไม่เป็นไปดังที่ Mayo คาดหวังไว้ การปรับปรุงสภาพการทำงาน และทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร บางครั้งอาจไม่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตที่มากขึ้น เนื่องจาก

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจตามทัศนะของ Taylor ยังมีความสำคัญอยู่ เช่น ในขณะที่คนงานอาจมีความพึงพอใจกับสภาพการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร แต่หากเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในระดับต่ำ ก็อาจนำไปสู่การขาดงานหรือลาออกจากงานได้ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่สนใจประการหนึ่งว่า พฤติกรรมของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนเกินกว่าความคิดเบื้องต้นของ Mayo มากนัก ในระยะต่อๆ มา จึงมีการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีทางการบริหารใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอีก ดังจะกล่าวถึงต่อไป

### 1.3 ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ (quantitative viewpoint)

การบริหารเชิงปริมาณเกิดขึ้นช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง

โดยนักวิชาการชาวอังกฤษจำนวนหนึ่ง ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ และอื่นๆ ได้รวมตัวเป็นที่วิจัยปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาทางสงคราม โดยใช้รูปแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติ และข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ มีหลักการบริหารที่สำคัญ คือ การบริหารศาสตร์ การบริหารปฏิบัติการ และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ตามลำดับ

#### 1.3.1 การบริหารศาสตร์ หรือวิทยาการจัดการ

(management science)

การบริหารศาสตร์หรือวิทยาการจัดการ เป็นสาขาหนึ่งของการบริหารจัดการ (management) ที่ยึดหลักการเพิ่มควมมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจจากการใช้โมเดลทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติ ซึ่งแพร่หลายอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างสลับซับซ้อนมากขึ้น

#### 1.3.2 การบริหารปฏิบัติการ (operations management)

การบริหารปฏิบัติการ เป็นสาขาหนึ่งของการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการออกแบบ (design) การพัฒนา (development) การปฏิบัติ (implement) และการนำมาวิเคราะห์ (analyze) กิจกรรมทุกกิจกรรม หรือกลไกทุกกลไกในองค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากร เช่น วัตถุดิบเครื่องจักร การจัดการแรงงานเงินทุน ให้เป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและมีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญ 10 ประการ คือ 1) การออกแบบสินค้า 2) การบริหารคุณภาพ 3) การออกแบบกำลังและกระบวนการผลิต 4) การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง 5) การออกแบบ layout 6) การออกแบบงานทรัพยากรมนุษย์ 7) การจัดการโซ่อุปทาน 8) การบริหารคลังสินค้า 9) การกำหนดตารางเวลาการผลิต และ 10) การบำรุงรักษา

### 1.3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร อาจเรียกว่า สารสนเทศบริหารศาสตร์ เป็นสาขาหนึ่งของการบริหารจัดการ เช่นกัน ยึดหลักการ ออกแบบและการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ บริหาร ผลิตข้อมูล และสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกระดับอย่างกว้างขวาง และหลากหลายวิธีดังกรณีตัวอย่าง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในองค์การทาง การศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านนักเรียน ด้านงบประมาณด้านชุมชน และด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถต้อง จัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในทุกด้านอย่างครอบคลุม ทันสมัย และสะดวกต่อการ นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารได้ตลอดเวลา

#### 4. ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย (contemporary viewpoint)

หลักการบริหารทัศนะร่วมสมัยที่สำคัญ เช่น หลักการบริหาร ตามทฤษฎีเชิงระบบ หลักการบริหารตามสถานการณ์ และทัศนะที่เกิดขึ้นใหม่ ดังจะกล่าวถึงต่อไปตามลำดับ

##### 4.1 ทฤษฎีเชิงระบบ (system theory)

การบริหารตามทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดยนักชีววิทยาและ นักฟิสิกส์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าองค์การหนึ่งๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่งๆ ได้โดยระบบหนึ่งๆ นั้น หมายถึง ชุดองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อมุ่งสู่ จุดหมายขององค์การร่วมกัน ดังนี้ 1) ปัจจัยเข้า (inputs) คือทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เงินข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการ 2) กระบวนการ เปลี่ยนแปลง(transformation process) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยี ขององค์การเพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นปัจจัยป้อนออก 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) ประกอบด้วยผลผลิต การให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่องค์การผลิตขึ้น 4) ข้อมูล ย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 หลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ ตามทัศนะของ  
Kast and Rosenzweig

ระบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระบบเปิด

และระบบปิด ความเป็นระบบเปิดหรือระบบปิดมิได้แยกเป็นสองขั้วเหมือนขวากับดำ แต่จะขึ้นกับระดับ (degree) ความเป็นระบบเปิดตามคุณลักษณะ 9 ประการ หากระบบใด มีคุณลักษณะต่างๆ มากก็จะมีความเป็นระบบเปิดมาก ในทางตรงกันข้าม หากมีน้อยก็จะมี ความเป็นระบบเปิดน้อย

1. มีปัจจัยเข้าจากภายนอก (input from outside)

กล่าวคือระบบเปิดไม่มีความเพียงพอในตนเอง แต่จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้น ข้อมูลข่าวสาร และพลังงานจากภายนอก

2. มีกระบวนการ (process) ของการเปลี่ยนแปลง

มีการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลผลิต

3. มีปัจจัยป้อนออก (outputs) เป็นผลผลิตหรือการ

บริการหรืออื่นๆ สู่ออก

4. มีวงจร (cycles) ต่อเนื่องของปัจจัยป้อนเข้า

กระบวนการปัจจัยป้อนออก

5. มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม (resistance to

tendency to run down) ทุกระบบมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลง แต่ระบบเปิดจะพยายามแสวงหา วิธีการหรือพลังงานเพื่อต่อต้านหรือชะลอจากความเสื่อม

6. มีข้อมูลย้อนกลับ (information feedback)

เพื่อปรับตัวให้เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย

7. มีแนวโน้มสู่ความสมดุล (tendency toward

equilibrium) เมื่อเกิดสภาวะความไม่สมดุลขึ้น

8. มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น

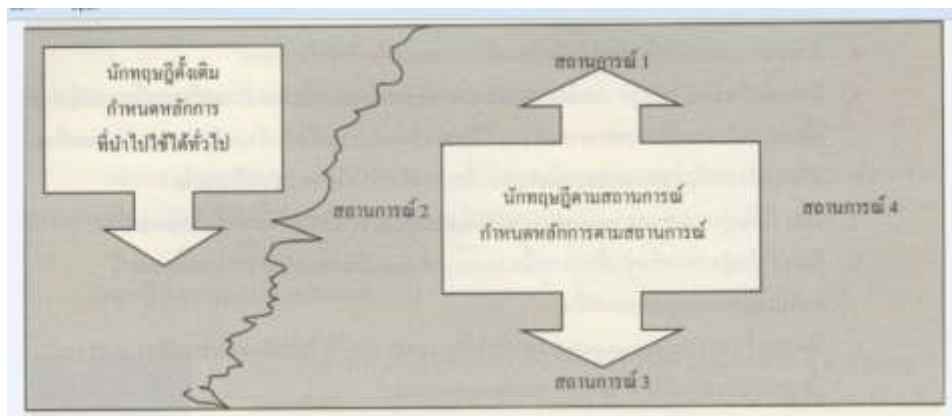
(differentiation) มีความเฉพาะทางมากขึ้น และมีองค์ประกอบหลากหลายมากขึ้น

9. มีหลายเส้นทาง (numerous paths) ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ไม่มีเพียงเส้นทางเดียว และระบบเปิดจะหาเส้นทางเลือกที่หลากหลาย ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของระบบเปิดเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ที่จะกำหนดบทบาทและทำหน้าที่ของตนเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ สู่การบรรลุจุดหมายขององค์การ ป้องกันความเสี่ยง แสวงหาทรัพยากรและพลังงานเข้าสู่องค์การเพื่อความเติบโต การเลือกทางเลือกเพื่อบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสมดุลภายในองค์การ และการนำผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง

#### 4.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory)

ในขณะที่นักทฤษฎีดั้งเดิมพยายามที่จะหาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) หรือพยายามหาหลักการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อใช้ในการบริหารก็หมายความว่า การที่ใครจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถได้ ก็ต้องศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการหรือหลักการเหล่านั้นแล้วนำไปประยุกต์ใช้ แต่เนื่องจากสิ่งต่างๆ ไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด Hellriegel and Slocum (1982) ให้ทัศนะว่า หลักการบางประการบางครั้งได้ก่อให้เกิดผลในทางลบด้วย เช่น หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรแข่งขันกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์การย่อยมากกว่าจุดหมายขององค์การโดยรวม นอกจากนั้น หลักการบางประการอาจใช้ได้ดีในที่หนึ่ง แต่อาจขาดประสิทธิภาพในอีกที่หนึ่ง เป็นต้น

นักทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ จึงเชื่อว่า หลักการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่งๆ เท่านั้น ไม่สามารถนำเอาชุดของหลักการที่กำหนดไว้แบบสำเร็จรูปแล้วไปใช้ได้อย่างได้ผลในทุกสถานการณ์ในสถานการณ์ที่แตกต่างไป ผู้บริหารอาจกำหนดหลักการเพื่อเป็นเงื่อนไขหรือเป็นแนวทางการบริหารในสถานการณ์นั้นๆ ได้โดยอาจบูรณาการจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะของแต่ละสถานการณ์นั้นเพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากร เป้าหมาย และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ อย่างไรก็ตาม Hellriegel and Slocum ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า ผู้บริหารไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความเหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงความมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ด้วย ในกรณีที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สำหรับความแตกต่างระหว่างทัศนะดั้งเดิมกับทัศนะตามสถานการณ์ ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 ทศนะดั้งเดิมและทศนะตามสถานการณ์

#### 4.3 ทศนะที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging views)

ในระยยะปัจจุบัน ได้เกิดทฤษฎีทางการบริหารขึ้นใหม่ อีกหลายทฤษฎี เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

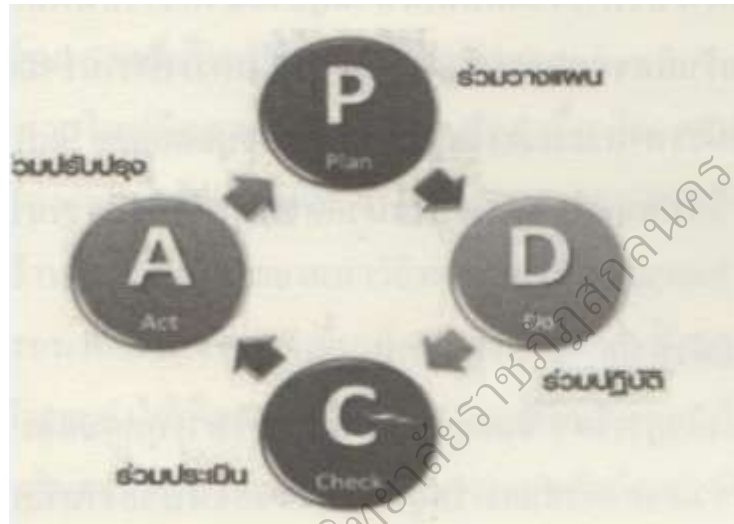
4.3.1 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ในยุคของการแข่งขันเชิงคุณภาพดังเช่นปัจจุบัน องค์การต่างๆ ได้พัฒนาหลักการบริหารที่น่าสนใจของตนเองขึ้นมา ดังกรณีหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมหรือที่นิยมเรียกกันสั้นๆ ว่า TQM ก็เป็นอีกหลักการหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารโดยมุ่งให้ความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบต่อการผลิตหรือการให้บริการที่มีคุณภาพของงานหลักการบริหารนี้มีพื้นฐานมาจากหลักควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) ที่ได้เน้นความมีพันธะผูกพันองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับ TQM เริ่มต้นที่อเมริกา

และ W. Edwards Deming ได้นำมาพัฒนาใช้ในญี่ปุ่นช่วงตอนปลายทศวรรษ 1940 ถือว่าเขาเป็นผู้นำแนวคิดของกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร P-D-C-A (P-D-C-A cycle of continuous process improvement) มาใช้ในปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น จุดสำคัญของวงจรนี้คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันปฏิบัติ ไม่ใช่หน้าที่ของคนใดคนหนึ่งหรือระดับใดระดับหนึ่ง ในกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม คือ Plan (P) = การร่วมกันวางแผน ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผน เพื่อปฏิบัติหรือพัฒนางานตามกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ Do (D) = การร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนที่ช่วยกันวางไว้ ผู้ที่เกี่ยวข้องลงมือ



ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ Check (C) = การร่วมมือกันตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด และมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร Act (A) = ร่วมกันพัฒนางานให้ดีขึ้น เมื่อตรวจพบว่าผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนที่วางไว้ หรือการร่วมมือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน เมื่อตรวจพบว่าผลลัพธ์ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางแผนที่วางไว้ รูปภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ตามทัศนะของ Deming

นอกจากนั้น เขายังได้กำหนดหลัก 14 ประการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานนั้นซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นหลักการที่นักบริหาร โดยเฉพาะในระดับสูง ต้องกระทำ หากต้องการจะเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น ดังนี้

1. ให้มีพันธมิตรผูกพันระยะยาว เพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
2. ให้นำปรัชญาใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
3. สร้างคุณภาพกับผลผลิตเป็นอันดับแรก
4. สร้างความจงรักภักดีและความเชื่อถือระยะยาว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอยู่เสมอ
6. ให้มีการอบรมบุคลากร

- ด้วยความเป็นสุข
- เป็นที่ม
- เพราะอาจเป็นสาเหตุให้คุณภาพและการผลิตตกต่ำเสียเอง
- และเป้าหมายเชิงปริมาณกับระดับล่างแต่ใช้ภาวะผู้นำแทน
- คุณภาพ
- ตนเอง
- แห่งตน
7. ให้มีภาวะผู้นำ
  8. จัดบรรยากาศแห่งความกลัว ทำงาน
  9. จัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน เพื่อความ
  10. จัดคำขวัญให้ปรับปรุงคุณภาพ
  11. จัดการใช้มาตรฐานการทำงาน
  12. เปลี่ยนจุดเน้นจากมุ่งปริมาณเป็นมุ่ง
  13. มีแผนงานให้การศึกษาและการพัฒนา
  14. ให้ยึดถือการเปลี่ยนแปลงเป็นภารกิจ

4.3.2 การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) นิยมเรียกสั้นๆ ว่า MBO พัฒนาขึ้นโดย Peter F. Drucker ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บุกเบิกและเป็นกูรูทฤษฎีด้านการบริหารและการจัดการคนสำคัญของโลก ถูกยกย่องให้เป็น “กูรูแห่งกูรู”

Drucker ให้นิยามการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ว่า เป็นหลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปด้วยดี และเรียบร้อย Drucker ให้ทัศนะว่า ในการนำแนวคิดของการบริหารงานนี้ไปใช้ ควรคำนึงถึงหลักการและสมมติฐานที่สำคัญกรณีของหลักการมีดังนี้ คือ

1. ความสำเร็จของกิจการใดๆ ขึ้นอยู่กับการที่ฝ่ายบริหารทุกคนและทุกระดับในองค์การต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์รวมขององค์การ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนทำอยู่

2. การมีส่วนร่วม (participation) เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ถือเป็น การให้เกียรติให้ความสำคัญ จูงใจให้สมาชิกผูกมัดตนเองเข้ากับวัตถุประสงค์ที่ตนเองร่วมกำหนดขึ้นมา โดยจะใช้ความพยายามหาวิธีการต่างๆ มากกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น

3. การให้มีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากผลการดำเนินงาน เน้นการตรวจสอบและการรายงานเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในการปรับวัตถุประสงค์หรือวิธีดำเนินงาน

4. การกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน (time schedule) ทั้งในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมการ การดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินงานในการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ มีดังนี้ คือ

#### 1. สมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ

เป็นองค์การที่คนมีพฤติกรรมการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้ คือมีผู้บริหารที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ เป็นคนที่คำนึงถึงสิ่งใดๆ ในแง่ของผลได้หรือตอบแทน มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอยู่เสมอ มีผู้ปฏิบัติที่มุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอยู่เสมอ

#### 2. สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

##### 2.1 เป็นผู้มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์

และภารกิจของหน่วยงาน

##### 2.2 เป็นผู้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างต่อเนื่องและจริงจังโดยอาศัยวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัด

##### 2.3 เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะที่จริงจัง

เป็นไปได้ และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน โดยร่วมมือกับสมาชิกในองค์การอยู่เสมอ

##### 2.4 เป็นผู้ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร

หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์แก่สมาชิกขององค์การและพิสูจน์ให้เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นั้นๆ โดยการกระทำจริง

##### 2.5 เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการให้รางวัล

ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์

## 2.6 เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ให้ความสนใจต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและอำนวยความสะดวกให้ความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น

## 3. สมมติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคน

ในหน่วยงาน

ต้องตระหนักว่าคนส่วนใหญ่มีความต้องการในระดับสูงขึ้น คือ ความเป็นอิสระ ความสามารถ ความสำเร็จ และความริเริ่มสร้างสรรค์ หลังจากความต้องการด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองอยู่แล้ว ตระหนักว่าคนไม่มีความเกียจคร้าน แต่เป็นที่พยายามหาวิถีทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมออย่างงานได้เปิดโอกาสให้ ทุกคนต่างมีความปรารถนาที่จะทำงานมากขึ้นเพื่อสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น และถ้ามีโอกาสกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมด้วยจะทำให้เกิดความผูกพันที่ทำงานดีขึ้น และคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักจะมีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างสูงและท้าทาย และตระหนักว่าความผูกพันในการทำงานและความก้าวหน้าของคน ไม่สามารถกำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหารแต่จะเกิดจากการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารเพียงแต่คอยสนับสนุนและกระตุ้นความสำเร็จของผู้บริหารก็คือความก้าวหน้าในการพัฒนาความสามารถและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 4.3.3 การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School Based

Management) นิยมเรียกสั้นๆ ว่า SBM เป็นยุทธศาสตร์การบริหารที่เชื่อว่า ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ดีจากวิธีการสั่งการและการควบคุมแบบบนสู่ล่าง หรือจากภายนอกสู่ภายใน แต่จะเกิดขึ้นได้ดีจากภายในของโรงเรียนเอง มีการกระจายการตัดสินใจเรื่องสำคัญจากส่วนกลางให้แก่โรงเรียน มีการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด (concept) เกี่ยวกับความเป็นอิสระ การได้รับการปลดปล่อย และความเป็นตัวของตัวเองไม่เป็นเรื่องเชิงเทคนิค และไม่ใช่วิธีการที่จะอธิบายได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนสิ่งที่จะช่วยอธิบายถึงลักษณะการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานก็คือ การเพิ่มระดับของการกระทำหรือพฤติกรรมตามกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหาร ขณะเดียวกันก็ลดระดับการกระทำหรือพฤติกรรมตามกระบวนการทัศน์เก่าทางการบริหารลง กล่าวโดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารนั้น มี 4 ทฤษฎีใหญ่ ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม (classical viewpoint) ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงพฤติกรรม

(behavioral viewpoint) ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ (quantitative viewpoint) และทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย (contemporary viewpoint)

## 2. ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหารนั้น มีนักการศึกษา และนักบริหารได้ให้ความหมายในทัศนะที่แตกต่างกันไว้มากมาย ดังนี้

Hersey, Blanchard and Johnson (2001, อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ 2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ปัจจัยต่างๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

พิมพกา ธรรมสิทธิ (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการประสานสัมพันธ์มีระบบ มีระเบียบและกฎเกณฑ์ และสามารถใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) และประสิทธิผล (effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคลากร หรือกลุ่มของบุคลากรร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหาร คือ การร่วมดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มบุคคลโดยการอาศัยเทคนิคและวิธีการต่างๆ ทางการบริหาร เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นกระบวนการของการดำเนินการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุตามจุดมุ่งหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ดังนี้

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาการตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินอยู่

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะดี พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนนอกระบบโรงเรียน

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 53) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่างๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับศึกษาเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมให้กับเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม

#### 4. กระบวนการบริหาร (Administration Processes)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารและแบ่งกระบวนการบริหารออกไว้เป็นชั้นต่างๆ ดังนี้

เสนาะ ตีเขาวี (2551, หน้า 13 อ้างถึงใน พิมพกา ธรรมสิทธิ, 2554, หน้า 26) กล่าวว่าหน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) หรือ กระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่าการอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารเป็นขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอนทางการบริหารอาจมีมากกว่านี้แต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในตำราบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกันคือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรม และทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงาน การมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี
3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลตามที่ต้องการ
4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงานตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงาน

Fayol (1923 p. 1 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 49) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

การจัดการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ กล่าวคือ การจัดการเปรียบเสมือนวิธีการ รูปแบบ หรือหนทางของการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ เพราะการจัดการก็คือ กระบวนการหรือระบบของการทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้กระบวนการจัดการมีหลายรูปแบบ แต่ก็เป็นเรื่องเดียวกัน เช่น POSDCORB, POSDC, POCOC, และ POLE เป็นต้น โดยผู้บริหารจะใช้แนวทางใดก็ได้เป็นแนวทางของการจัดการ ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนใช้หลักการจัดการแบบ POSDCORB นำเสนอโดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างถึงใน สุภาพร ปิ่นเจริญ, 2554, หน้า 12-14) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงานผล (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารจะต้องมีองค์ประกอบในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน และการงบประมาณ ซึ่งนอกจากนี้แล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละองค์กร

## 5. ทรัพยากรทางการบริหาร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 “ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน



และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบัน สังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา” ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรทางการบริหาร เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารการศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาและนักบริหารได้เสนอ ทรัพยากรทางการบริหาร ดังนี้

### 5.1 ความหมายของทรัพยากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายทรัพยากร ไว้หลายท่าน ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2534, อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 2541, หน้า 10) ได้ให้ทัศนะ ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้การบริหาร การศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณ อย่างเพียงพอ ได้รับงบประมาณสนับสนุนมากพอ มีวัสดุสนับสนุนตามความต้องการและ ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ตัวเงินและทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่ใช้ตัวเงิน หมายถึง ปัจจัยการผลิต ที่ดิน แรงงาน เงิน และการประกอบการ ตามความหมายนี้ ทรัพยากรทางการศึกษา จึงหมายถึง บุคคล ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539, หน้า 179 อ้างถึงใน ไชยาภาวะบุตร, 2555, หน้า 37) เสนอว่า ทรัพยากร มีความหมายว่า สิ่งทั้งปวงอันเป็น ทรัพย์ทรัพย์ หมายถึง เงินตรา วัตถุ (มีรูปร่าง และมีค่า หรือไม่มีรูปร่าง เช่น ปัญญา เป็นทรัพย์) ทรัพย์ที่ไม่สามารถถือครองได้มีอยู่ตามธรรมชาติ แต่นำมาใช้ประโยชน์ได้หรือ ทรัพย์สมบัติที่ถือครองได้ โอนกันได้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 28 อ้างถึงใน พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์, 2554, หน้า 40) กล่าวว่า การบริหารทุกประเภทในทุกองค์การจำเป็นต้องมี ปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหาร มีอยู่ 4 ประเภท ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's ได้แก่ 1) คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่ม บุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน 2) เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหาร ทุกๆ ส่วนขององค์การ 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ต่างๆ 4) การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารองค์การของผู้บริหาร

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541, หน้า 9, อ้างถึงใน ไชยา ภาระบุตร, 2555, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปแล้ว เราจะค้ำนึ่งถึง 4 M's ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะดำเนินงานไม่ราบรื่น หรือใช้อย่างไม่คุ้มค่า ไม่ประหยัด ก็จะดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมากก็เพียงประสิทธิผล ไม่เกิดประสิทธิภาพ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management)

## 5.2 ความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่าทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ การดำเนินงานหรือประกอบภารกิจขององค์การนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมหรือภารกิจ 2) ทรัพยากร 3) คน องค์ประกอบทั้งสามด้าน ทรัพยากรถือว่าเป็นตัวกลางที่ทำให้กิจกรรมหรือภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จได้ บทบาทของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ

1. ด้านปริมาณ ปริมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมได้แก่ ประสิทธิภาพของกิจกรรม ถ้าหากทรัพยากรมีเพียงพอ การดำเนินกิจกรรมขององค์การจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินงานของกิจกรรมจะไม่สามารถมีประสิทธิภาพได้และประสิทธิผลของกิจกรรม ถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินกิจกรรมก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ หากขาดทรัพยากรหรือทรัพยากรไม่เพียงพอแล้วการดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิผลได้ ในส่วนของการเลือกกิจกรรมที่จะปฏิบัติ ปริมาณจะเป็นตัวกำหนดตัวหนึ่งในการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมตามความเป็นจริงนั้น กิจกรรมจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร แต่ในบางกรณีทรัพยากรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมเนื่องจากข้อจำกัดของทรัพยากรและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุหรือสำเร็จภายในเวลาที่จำกัด

2. ด้านคุณภาพ คุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ มีความหมายคล้ายคลึงกับปริมาณของทรัพยากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประสิทธิภาพของกิจกรรมคุณภาพของทรัพยากรจะมีผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมค่อนข้างสูงในบางครั้ง แม้ทรัพยากรจะมีจำนวนมาก แต่ถ้าหากเป็นทรัพยากร

ที่ปราศจากคุณภาพการดำเนินงานกิจกรรมก็ปราศจากประสิทธิภาพได้ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมีครูที่มีความรู้ความสามารถสูง การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นก็จะเป็นรูปไปมา หมายถึง คือ สัมฤทธิ์ผลของนักเรียนสูง ประสิทธิภาพของกิจกรรม ประสิทธิภาพของกิจกรรมหรือประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินงานกิจกรรมได้ทรัพยากรมีคุณภาพไม่ดี ประสิทธิภาพอาจจะไม่ดีจะค่อนข้างต่ำกว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพของกิจกรรม คุณภาพของกิจกรรมมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับคุณภาพของทรัพยากรถ้าหากการดำเนินงานกิจกรรมได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพของกิจกรรมก็ดีขึ้นไปด้วยจากตัวอย่างการจัดการเรียนการสอน ถ้าหากได้ผู้สอนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์สูง ก็จะทำให้ผู้สอนสามารถคิดหาวิธีการสอนที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับผู้เรียนอันจะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงไปด้วย

### 5.3 การจัดการและทรัพยากรขององค์การ (Management and Organizational Resources)

5.3.1 การจัดการต้องระมัดระวังในเรื่องของสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งก็คือทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อการปฏิบัติการในช่วงเวลาของกระบวนการผลิตซึ่งทรัพย์สินที่ว่าได้แก่ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551, หน้า 8-9)

1. มนุษย์ คือ บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์การ ทักษะและความรู้ที่เขามีต่อระบบงานมีคุณค่าต่อผู้บริหาร

2. เงินทุน คือ จำนวนเงินที่ผู้จัดการใช้ในการซื้อสินค้าและบริการสำหรับองค์การ

3. วัตถุดิบ คือ ส่วนประกอบที่ได้รับเพื่อนำไปใช้โดยตรงในกระบวนการผลิตสินค้า เช่น ยางพาราเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตยางรถยนต์ ซึ่งบริษัทผลิตยางต้องซื้อด้วยเงินและใช้โดยตรง เพื่อการผลิตยางต้องซื้อด้วยเงินและใช้โดยตรงเพื่อการผลิตยาง

4. ทุนทางทรัพยากร คือ เครื่องจักรที่องค์การใช้ในระหว่างกระบวนการผลิต เครื่องจักรที่ทันสมัยเป็นปัจจัยหลักต่อการคงสภาพหรือรักษาระดับการผลิตที่พึงปรารถนาไว้ได้ เพราะถ้าองค์การ ปราศจากเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์การและคู่แข่งก็จะมีมากขึ้น

5.3.2 ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Effectiveness) การใช้ทรัพยากรของ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของความมีประสิทธิภาพ ในการจัดการขององค์การหมายถึงความมีประสิทธิภาพในการจัดการของผู้บริหาร

5.3.3 ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Efficiency) หมายถึง สัดส่วนของทรัพยากรทั้งหมดขององค์การที่สนับสนุนผลผลิตระหว่าง กระบวนการผลิต ถ้ามีสัดส่วนสูง หมายความว่าประสิทธิภาพของผู้จัดการในการใช้ ทรัพยากรมีมาก ทรัพยากรขององค์การไม่ได้หมายถึง เพียงแต่วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการ ผลิตสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่รวมถึงความพยายามของบุคคล ในองค์การด้วย

5.3.4 แนวคิดเรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการ จัดการมีความสัมพันธ์กัน การพิจารณาว่าผู้บริหารมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดให้ดูว่า องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในระดับใด ถ้าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ต่ำ แสดงว่าผู้บริหารมีประสิทธิผลในการจัดการต่ำ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีการใช้ทรัพยากร ในกระบวนการผลิตอย่างไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ การที่จะเพิ่มความสำเร็จขององค์การ ได้นั้น ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งที่จำเป็น

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยในการ บริหารงานประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ

## 6. บทบาทของผู้บริหาร

มีนักการศึกษาและนักบริหารได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2543, หน้า 82-84) นำเสนอบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร จัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขป ได้ดังนี้

### 6.1 ด้านวิชาการประกอบด้วย

#### 6.1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ

เฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

6.1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

6.1.3 สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหา

6.1.4 มีวิสัยทัศน์

6.1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6.1.6 ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6.1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา

6.1.8 ความรับผิดชอบ

6.1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

6.1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

6.1.11 ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

6.1.12 ดำเนินถึงมาตรฐานวิชาการ

6.2 การบริหารงบประมาณประกอบด้วย

6.2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน

6.2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ

6.2.3 เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน

6.2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต

6.2.5 มีความละเอียดรอบคอบ

6.2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล

6.2.7 หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ

6.2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

6.3 การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

6.3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารงานบุคคล

6.3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี

6.3.3 มีมนุษยสัมพันธ์

6.3.4 มีอารมณ์ขัน

6.3.5 เป็นนักประชาธิปไตย

6.3.6 ประณีประนอม

6.3.7 อุดหนุน อุดหนุน

- 6.3.8 เป็นนักพูดที่ดี
- 6.3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 6.3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 6.3.11 กล้าตัดสินใจ
- 6.3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
- 6.4 การบริหารทั่วไปประกอบด้วย
  - 6.4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
  - 6.4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
  - 6.4.3 มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศ ที่ทันสมัย
  - 6.4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
  - 6.4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม
  - 6.4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
  - 6.4.7 มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
  - 6.4.8 กำกับ ติดตามและประเมินผล

Minzberg (2008, p. 19 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 4)

พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมาออกมา 10 บทบาทย่อย ภายใต้ 3 บทบาทหลัก ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์กร ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic or figurehead) ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์กร 2) บทบาทการเป็นผู้นำ (leader) มุ่งอำนวยการ จูงใจ ติดต่อสื่อสารและควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และ 3) บทบาทการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (liaison) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (information roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้กำกับติดตามผล (monitor) ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2) บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (dissemination) ที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกให้แก่บุคคลภายนอกองค์กร 3) บทบาท

การเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (spokesperson) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decision roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (decision maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย 1) บทบาทการผู้ประกอบการ (entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ 2) บทบาทการเป็นผู้จัดการสิ่งก่อกวน (disturbance handler) แก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล 3) บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (allocator) ให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์การ และ 4) บทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) กับบุคคลอื่นหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

Knezevich (1984, pp. 6-18 อ้างถึงใน ภารติ อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 263-265) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาคควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader-catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision-maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมการองค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (system manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองประเมินผลงานและการปฏิบัติ

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) มีความสามารถบริหารการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) สามารถประเมินความต้องการการประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารและวิธีต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) มีความสารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 272) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่หน้าในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้โดยสนับสนุนและมีส่วนร่วมกับผู้เรียน และครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้



2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษาไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่มีแผนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา

3. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา

4. บริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูการทำงานเป็นทีมพนักงานกำลังระหว่างกลุ่มวิชาเพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร

5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นห้องเรียน

6. จัดให้มีระบบนิเทศภายในช่วยเหลือครูในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารต้องมีบทบาทในด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารงาน รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นนักจัดการองค์การเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ และที่สำคัญการเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาหรือองค์กรต่างๆ ประสบความสำเร็จ

## ปัจจัยทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้

ในการศึกษาปัจจัยทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยหลักการและแนวคิดจากสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2543, หน้า 82-84) ซึ่งมีจำนวน 12 ข้อ ดังนี้

1. มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางด้านการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ
9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
10. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
11. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
12. ดำเนินถึงมาตรฐานวิชาการ

ผู้วิจัยนำหลักการและแนวคิดทั้ง 12 ข้อ มาจัดกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

จัดกลุ่ม 1. ข้อ 1,7 และ 12 คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ

จัดกลุ่ม 2. ข้อ 2,3 และ 8 คือ การมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ

และประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน

จัดกลุ่ม 3. ข้อ 4 กับ 5 คือ การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จัดกลุ่ม 4. ข้อ 6 กับ 9 คือ การใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ แสวงหาข้อมูลและพัฒนาตนเอง

จัดกลุ่ม 5. ข้อ 10 การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จัดกลุ่ม 6. ข้อ 11 การใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

แล้วนำเสนอให้นักวิชาการทางการศึกษาจำนวน 3 คน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร (25 มีนาคม 2559) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย โพธิ์ไหล (25 มีนาคม 2559) และนางพรรณทิพย์ กุพันธ์ (27 มีนาคม 2559) ให้ช่วยพิจารณาการจัดกลุ่มดังกล่าว ว่านักวิชาการทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็น 2 คน ใน 3 คน ของนักวิชาการทางการศึกษา จึงนำมาเสนอเป็นด้าน ในที่สุดจะได้ 6 ด้าน ดังนี้

### 1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

สุพัฒน์ ต้นสาย (2549, หน้า 23) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการศึกษา งานวิชาการและหลักสูตร ด้านการบริหารบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถบริหารจัดการในโรงเรียนและบริหารงานโดยเน้นประโยชน์ของโรงเรียน โดยเฉพาะเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จ มีประสิทธิผล ตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

ธนิท เหลลาแก้ว (2551, หน้า 54) ได้สรุป บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทางวิชาการที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีการวางแผนกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

จินตนา สะแสงสาร (2551, หน้า 67-68) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการงานวิชาการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกสนับสนุนประสานงาน ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในชุมชน นิเทศ ควบคุม กำกับติดตามประเมินผล แก้ไข พัฒนา ปรับปรุง จัดให้มีการประชุม วางแผนงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ โดยจะมีวิธีการอย่างไรถึงจะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพได้ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าเป็นไปอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายและความคาดหวังของหลักสูตร ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

Trusty (1996, อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551, หน้า 131-132) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัย
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำกับปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 192) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของคณะกรรมการคุรุสภา ด้านเป็นผู้นำทางวิชาการ การที่จะปฏิรูปการเรียนให้สำเร็จได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในด้านวิชาการต่างๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการเรียน การสอน การประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องมีศักยภาพในการนิเทศการเรียนการสอนของครูผู้สอนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 66 อ้างถึงในขวัญชนก ศรีวังแก้ว, 2555, หน้า 72) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง

ความสามารถของผู้บริหารในทางด้านวิชาการประกอบด้วย คุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะทางวิชาการจะเกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ การฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน (In-survive Education) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ การเป็นสมาชิกสมาคมทางการบริหาร การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพประจำปี พยายามฝึกฝนความรู้และนำความรู้ทางวิชาการมาใช้ปฏิบัติงานทางการบริหาร ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและผลจากการปฏิบัติ นำผลที่ได้เผยแพร่ในรูปการเสนอผลการวิจัยหรือบทความ ถ้าบทความหรืองานวิจัยได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการอ้างอิง นั้นแสดงถึงความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารให้ปรากฏเป็นความรู้ใหม่ทางวิชาการในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ด้านการจัดการศึกษาและความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้านต่างๆ สามารถนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ อันจะทำให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพต่อไป

## 2. การมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529, อ้างถึงใน อติศร ธรรมกุลธีระกิจ, 2550, หน้า 22) ได้ให้รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. รับผิดชอบในการทำงานในการงานทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการมีความรับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก
2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์กรภายนอกโรงเรียนจะต้องกระทำในนามของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก
3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้ริเริ่มงานใหม่ๆ และสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่พยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาในระดับสูงของโรงเรียน หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน เป็นหน้าที่โดยเฉพาะของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจและรับผิดชอบพลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้นๆ ก่อนที่จะตัดสินใจจะต้องพิจารณา วิจัยเพื่อให้รอบคอบจากข้อมูลที่ถูกต้อง หรือจากการที่ประเมินสถานการณ์ไว้เป็นอย่างดี

จำลอง นักพ็อน (2543, หน้า 3 อ้างถึงใน ปารณทัตต์ แสนวิเศษ, 2550, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญด้าน ทักษะ และความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and Abilities) นอกเหนือจากการมีความรู้ และความสามารถในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะและความรู้ ความสามารถเหล่านี้เพิ่มเติม

1. ความรู้ ความสามารถในการเชิงวางแผน (Planning) กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบงาน และประเมินผล

2. มีความรู้ ความสามารถในการเชิงผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีทักษะและความรู้ เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์การใช้เทคนิค การบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน ฯลฯ

3. ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักจัดการ (Manager) คือ การระดมทรัพยากร การบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างสูงสุดมีประสิทธิภาพที่สุด

4. ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

5. การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์ (Coordinator and Collective Bargaining) เช่น มีความรู้ ความสามารถในการประสานงาน การประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ ฯลฯ

6. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ (Communicative Skills) ได้แก่ ความรู้และทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทย แล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง (เช่น ภาษาอังกฤษ) และใช้งานได้เป็นอย่างดี

7. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ Word และ Program ต่างๆ การใช้ Internet และ OA/IT ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

8. เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด ซึ่งจะนำมาสู่การทุ่มเทการระดมกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

อดิศร ธรรมกุลธีระกิจ (2550, หน้า 49) ได้กล่าวถึงประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจะนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจนถึงปัจจุบัน โดยระบุเป็นจำนวนปี โดยเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์มากขึ้นจะส่งผลต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ซึ่งมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาและสังเกตเห็นได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้ริเริ่มงานใหม่ๆ และสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู
2. เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนและส่งเสริมสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ตลอดจนสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษามาใช้พัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอน
4. มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นบุคคลที่มองการณ์ไกลกล้าเสี่ยงเพื่อความเจริญ และเอาชนะอุปสรรค โดยอาศัยความฉับไว กระตือรือร้นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไกลนำหน้าอยู่ตลอดเวลา
5. มีมนุษยสัมพันธ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรอบข้าง โดยยึดคุณธรรมประจำใจ พร้อมทั้งสร้างค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรในโรงเรียน
6. อุทิศเวลาให้แก่ราชการ มีการร่วมกิจกรรมด้วยกันกับบุคลากรในวันหยุดสุดสัปดาห์

วิโรจน์ ยี่ขอ (2551, หน้า 14) สรุปได้ว่า ทักษะทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหาร ในการนำเอาศักยภาพที่มีอยู่

ของตน และทรัพยากรทางการบริหารมาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

ชวน ภารังกุล (2552, หน้า 175) สรุปได้ว่า ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างน้อย 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด รู้จักวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ทักษะด้านคน ผู้บริหารต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ประสานงาน ทำงานเป็นทีม และทักษะด้านงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

พิมพกา ธรรมสิทธิ (2554, หน้า 36-38) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่ทั้งที่เป็นของตนเองและที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ได้แก่ทักษะทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่างๆ เฉพาะอย่างที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ทักษะการใช้เทคโนโลยี (Technological Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสามารถสอนการใช้เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์และสื่อต่างๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ช่วยประหยัดเวลา อำนวยความสะดวก ลดภาระของบุคลากรและทำให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษาและพัฒนาตนเองพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร การจัดการเรียน การสอน การนิเทศการศึกษา เทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ วิทยุ สื่อสารเครื่องช่วยสอน เป็นต้น

1.2 ทักษะด้านการวิจัย (Research Skill) เป็นความสามารถในการวิจัยและนำผลการวิจัยใช้ประโยชน์ ผู้บริหารสามารถรวบรวม วิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.3 ทักษะการจัดการทรัพยากร (Resource Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคิดสร้างสรรค์ และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการเรียน การสอน ดังนั้น การบริหารงานโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานของ



องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐานอยู่ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Method or Management)

#### 1.4 ทักษะด้านการจัดการ (Personal Management Skill)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่น เพื่อความเจริญขององคกรในวิชาชีพและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พยายามใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองคกร

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น และรู้จักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ประกอบด้วย

2.1 ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group-Process Skill) หมายถึง การรวมประสบการณ์ต่างๆ ของบุคคลหลายๆ ฝ่ายที่มาพบปะสังสรรค์กันด้วยความสมัครใจและรู้สึกพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล จะช่วยให้ค้นพบแนวทางแก้ไขปัญหา เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน กระบวนการกลุ่มจะมีประสิทธิภาพสูง โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออก เช่น การยอมรับข้อเสนอแนะ รู้จักแยกแยะและการให้ตรวจสอบอยู่เสมอ ซึ่งการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียและเกิดความรับผิดชอบที่จะต้องช่วยบริหารด้วยความรู้สึกเช่นนี้เป็นความสำเร็จของกระบวนการกลุ่ม

#### 2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อจูงใจให้คนทำงานตามจุดหมายและช่วยให้งานขององคกรสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาอันจะเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้การทำงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.3 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Skill) การจูงใจเป็น

ส่วนหนึ่งของความพอใจในการทำงาน เมื่อผู้บริหารสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามความคาดหวังขององคกร

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ขององค์การ และหากมีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งส่วนใดก็จะทราบว่าจะมีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง เช่น ต่อบุคคล การสื่อสาร การเมือง สังคม และเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด เมื่อมีความเข้าใจในมโนทัศน์โดยรวมขององค์การ ประกอบด้วย

#### 3.1 ทักษะความคิดกว้างไกล หรือวิสัยทัศน์ (Vision Skill)

เป็นความสามารถในการมองอนาคตโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดเวลาและหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งสามารถสร้างขึ้นเองได้ โดยเปิดใจให้กว้าง แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ที่รู้จักแยกแยะและหาเหตุผลและสรุปประเด็นได้ถูกต้อง

#### 3.2 ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill)

เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เขาเห็นว่าดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

4. ทักษะด้านผู้นำ (Leadership Skill) เป็นความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาในความเป็นผู้นำ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์การ จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

4.1 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ ลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์การ ระดับกลุ่มและระดับบุคคลเพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะทำให้ทุกฝ่ายหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

4.2 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team-Working Skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมงานและผลักดันให้มีการรวมกลุ่มกันทำงานโดยให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย วางแผนและดำเนินการ สนับสนุนให้ทุกคนผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำกลุ่มตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถที่จะแปลความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์ จำแนกเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) และ ทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) แต่ละทักษะมีลักษณะดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ เป็นการทำงานเกี่ยวกับสิ่งของหรือเกี่ยวกับงาน ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับคน

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดีมีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึงความสามารถในการมององค์การอย่างเป็นภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การและการส่งผลต่อกัน และความรู้ความสามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ เป็นต้น

Katz (อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุต, 2555, หน้า 40-41) ได้อธิบายถึงทฤษฎีของ Robert L. Katz ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz ว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะใช้ความรู้ความสามารถ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารงาน ซึ่งทักษะทางเทคนิคนี้จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการศึกษาหาความรู้ต่างๆ และจากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารมีความชำนาญในการบริหารงาน จะเห็นได้ว่าทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) ไม่ใช่ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญสร้างกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าทักษะนี้จะเกี่ยวกับคน ผู้บริหารจะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้นๆ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะสามารถมองเห็นภาพรวมภายในองค์กร และสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์การให้

เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และตลอดจนสามารถที่จะมองเห็นส่วนน้อยขององค์การที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายในองค์การจะเห็นว่าทักษะนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์การจากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์การ และสามารถนำมาผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Katz ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามทักษะนี้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่จะต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมองเห็นความสัมพันธ์ การผสมผสานเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ภายในองค์การอย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารจะต้องสอนให้ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เช่นถ้าเกี่ยวกับการเรียนการสอนจะต้องรู้จักวิธีสอนที่ดี รู้วิธีสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนรู้จักวิธีวัดผลประเมินผลที่ดี รู้วิธีที่จะจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ด้านการบริหารงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก และมีทักษะทางด้านต่างๆ ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

เอกฉันท โชติฉันท (2550, หน้า 13) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ทางความคิดที่ต้องการจะให้องค์กรหรือตนเองเป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงกระบวนการที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นเป็นไปได้จริงและสอดคล้องกับบริบท สภาพแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย (ม.ป.ป., หน้า 5 อ้างถึงใน เอกฉันท โชติฉันท, 2550, หน้า 22) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการประถมศึกษาว่าควรมีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการคิดคะแนนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี

2. มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดี
3. มีความรู้ซึ่งเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคล เป็นนักวิเคราะห์ห้องค์กร  
ที่ดี
4. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่พอใจในสภาพองค์กรที่เป็นอยู่  
ไม่ยึดติดอยู่กับข้อมูลหรือสภาพที่เป็นอยู่
5. ใจกว้างยอมรับประสบการณ์ใหม่ๆ และส่งเสริมผู้ที่มีความคิด  
ริเริ่มใหม่ๆ
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ทะเยอทะยาน ไม่ยึดติดอยู่กับระบบ  
และมุ่งหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

เอกฉันท์ โชติฉันท์ (2550, หน้า 22) สรุปว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาพลักษณ์ทางความคิด ที่ต้องการ จะให้สถานศึกษาของตนเองเป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงกระบวนการที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นเป็นไปได้จริงและสอดคล้องกับบริบท กับสภาวะแวดล้อม โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในสถานศึกษานั้นๆ ปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์

วิชณู ซ้ายสุพรรณ (2550, หน้า 20) บทบาทนักริเริ่มและสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ เพียรพยายามสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ การสนับสนุนและ ส่งเสริมสิ่งใหม่ๆ ขึ้นภายในโรงเรียน ตลอดจนสร้างสรรค์รูปแบบการจัดการ การบริหาร การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สุนทร นนสุราช (2550, หน้า 55) กล่าวว่า ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการทางความคิดของผู้บริหารในการที่จะริเริ่ม โครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ ตามความเหมาะสม

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 314) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคล ทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

อนงค์นารถ ไชยรา (2557, หน้า 36) สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้เผชิญกับปัญหาต่างๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย โดยไม่หวังการประเมินผลหรือการยกย่องจากบุคคลอื่น และเป็นผู้มีความสามารถในคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาพัฒนาองค์การของตนเองอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ประสบการณ์ใหม่ๆ และมีความสามารถทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ทางการบริหาร เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ

#### 4. การใฝ่เรียนรู้ แสวงหาข้อมูล และพัฒนาตนเอง

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการใฝ่เรียนรู้ แสวงหาข้อมูล และพัฒนาตนเอง ไว้ดังนี้

ฉวีวรรณ ใจอ่อน (2549, หน้า 20) สรุปว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ธนวัฒน์ สุภาอ้วน (2552, หน้า 15-32) สรุปว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้นการแสวงหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการพัฒนาตนเอง ดังนี้ คือ

1. การสำรวจและการประเมินตนเอง เป็นวิธีการที่จะทำให้ทราบว่าบุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ความถนัด มีจุดด้อย จุดเด่นด้านใดบ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง จะได้หาทางปรับปรุงข้อบกพร่องและหาแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม

2. การเข้ารับการศึกษาอบรมจากหน่วยงานต่างๆ ที่จัดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ทำให้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เจตคติเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรม สามารถพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

3. การสัมมนาทางวิชาการ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ

จากผู้เข้าร่วมสัมมนาและจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

4. การศึกษาต่อ เป็นการเข้ารับการศึกษาค้นคว้าในสถานศึกษาของรัฐบาลหรือเอกชน โดยใช้เวลาของราชการและเวลานอกราชการ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงตนเองและการพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้รูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องไปหาความรู้จากแหล่งความรู้ด้วยตนเอง ได้ไปสังเกตและพบเห็นวิธีการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งแต่ละแห่งมีวิธีการที่แตกต่างกันทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงตนเองและการทำงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ได้

6. การศึกษาจากเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้จากเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การศึกษาค้นคว้าและการจัดทำผลงานวิชาการ เป็นการแสวงหาความรู้ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย และแห่งวิทยาการต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน แล้วนำมารวบรวมเรียบเรียง จัดทำเป็นผลงานเผยแพร่ให้แก่บุคคลทั่วไปทราบเป็นการฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถ จะทำให้เกิดผลดีต่อตนเองและการปฏิบัติงานในต่อไป

เนตรัทธนา ยาวีราช (2552, หน้า 205) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการบริหารในองค์การต่างๆ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดี ควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสามารถทำได้หลายด้าน เช่น

1. การพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม หรือด้าน E.Q.

มีสมบุรณ์

2. การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงาน

มีความเชี่ยวชาญ

3. การพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ผู้นำในฐานะนักบริหารควรปรับปรุงบุคลิกภาพอยู่เสมอทั้งในด้านบุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน ได้แก่ การแต่งกาย กริยาท่าทาง การแสดงออก การพูด นอกจากนี้บุคลิกภาพภายในก็มีความสำคัญมาก เช่น ในด้านความคิดสติปัญญาสามารถพัฒนาได้โดยการหมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การมีความคิดริเริ่มใหม่

การพัฒนาตนเองของผู้นำ

การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนากริยาท่าทาง เป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่งของผู้นำที่สามารถปรับปรุงได้ดังนี้

1. การใช้สายตา ต้องมองด้วยสายตาสุภาพเรียบร้อย มองคู่สนทนาด้วยความจริงใจ การใช้สายตาแสดงออกอย่างเป็นมิตร
2. การแต่งกาย ต้องสะอาด เรียบร้อย ใช้สีที่เหมาะสมตามกาลเทศะ
3. การพูด ต้องพูดในสิ่งที่เกิดประโยชน์ สร้างสรรค์ พูดจริง และรักษาคำพูด
4. การเดิน มีลักษณะท่าทีสง่างาม
5. การแสดงท่าทาง ต้องแสดงให้พองาม เหมาะสมกับการพูด
6. ทักษะในการทำงาน คล่องแคล่ว ว่องไว มีความชำนาญ มีความรู้ดี
7. สุขภาพแข็งแรง สุขภาพจิตดี

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 1-33 อ้างถึงใน เรณู กองชาญ, 2553, หน้า 25) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอีกอย่างหนึ่งคือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในโลกทุกด้าน สามารถสนทนากับผู้อื่น ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับนี้มาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ร่วมงานการตื่นตัวการรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป



สำนักงาน ก.ค.ศ. (2549, อ้างถึงใน พเยาว์ สุครัก 2553, หน้า 18)

กล่าวถึงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา ในสมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Expertise) ว่า การพัฒนาตนเอง คือการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยตนเอง การเลือกวิถีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย
2. ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามให้ตรงประเด็น
3. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือการจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น
4. ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน
5. ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์ รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 314) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

กล่าวโดยสรุป การใฝ่เรียนรู้ แสวงหาข้อมูล และพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยการแสวงหาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนางานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## 5. การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ไว้ดังนี้

วรรณเพ็ญ พิสุทธิพงษ์ (2553, หน้า 16) กล่าวว่า รายงานและการประเมินผล เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการประเมินผลของแผนงานโครงการ หน้าที่ของผู้บริหารคือ วินิจฉัย ตัดสินใจดำเนินการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังที่ได้กล่าวมาเบื้องต้น ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีในสถานศึกษา ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง มีการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน พร้อมอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 1-33 อ้างถึงใน เรณู กองชาญ 2553, หน้า 24) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจนการนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้ทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลเสีย ผลดี และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้ได้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจในส่วนใดนำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการรายงานที่ดี คือการนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความชื่นชมของผู้ร่วมงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถ และศักยภาพของตนเองเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

กล่าวโดยสรุป การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน การกำหนดงาน การวางแผน ควบคุมการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การประเมินตนเองและการประเมินสถานศึกษา

## 6. การใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ไว้ดังนี้

วิโรจน์ ยี่ขอ (2551, หน้า 40) กล่าวว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการศึกษา ภารกิจงานคือ ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนประสานความร่วมมือในการ ผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานศึกษาอื่น

กীরติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 7) เห็นว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุง เสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

ชวน ภารังกุล (2552, หน้า 19) สรุปได้ว่า หมายถึง ความใหม่ หรือ สิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นความคิดใหม่ ระบบ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งความใหม่เหล่านี้ อาจจะเป็นสิ่งใหม่หรือปรับปรุงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วหรือนำมาจากที่อื่นๆ เมื่อนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เข้ามาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็ถือว่าเป็น นวัตกรรมเช่นเมื่อนำมาใช้ในวงการศึกษา ก็เรียกว่า “นวัตกรรมทางการศึกษา”

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 211-212) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนวัตกรรมการและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 226) กล่าวว่า นวัตกรรม (innovation) เป็นความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์หรือปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต หรือบริการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมใดๆ จะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้วย แต่การเปลี่ยนแปลงใดๆ อาจไม่ได้หมายถึงนวัตกรรม หากไม่ใช่เป็นการคิดใหม่หรือเป็นการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ และเขาได้ให้ข้อเสนอแนะว่า บทบาทของผู้บริหารนั้น ควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม “input-process-output” ที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ใหม่ๆ

จารุวรรณ นาดัน (2556, หน้า 18) สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นแนวความคิดใหม่ หรือสิ่งที่เคยทำมาแล้วในอดีต แต่ได้รื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ หรือมีการพัฒนามาจากของเดิมที่มีอยู่ และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549, หน้า 8 อ้างถึงใน จารุวรรณ นาดัน, 2556, หน้า 17) ได้นิยามนวัตกรรม ไว้ว่า คือสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

วรวิทย์ นิเทศศิลป์ (2551, อ้างถึงใน จารุวรรณ นาดัน, 2556, หน้า 19) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) หมายถึง การนำเอา ความคิดหรือวิธีปฏิบัติทางการศึกษาใหม่ๆ มาใช้กับการศึกษา

จารุวรรณ นาดัน (2556, หน้า 20) สรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการศึกษาเป็นการนำเอาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิด ทฤษฎี กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือการกระทำรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เข้ามาใช้ระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวัง จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จารุวรรณ นาดัน (2556, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม การบริหารทั้งทางด้านการศึกษาและการบริหารธุรกิจ สรุปได้ว่า นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง การนำแนวคิด ทฤษฎี ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท หรือวิธีการ บริหารใหม่ๆ หรือรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและ บริหารโรงเรียน เพื่อมุ่งหวังประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2536, หน้า 4 อ้างถึงใน จารุวรรณ นาดัน (2556, หน้า 21) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษาตามเนื้อหา งานออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมด้านระบบการศึกษา เช่น การศึกษารายบุคคล ระบบการสอนทางไกล การสอนระบบปิด การศึกษานอกระบบ 2) นวัตกรรมด้านหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ 3) นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน เช่น การสอนเป็นคณะ การสอนด้วยบทเรียนแบบ โปรแกรม การสอนซ่อมเสริม การใช้ศูนย์การเรียน การเรียนด้วยตนเอง 4) นวัตกรรม ทางด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทปเสียงสไลด์ วีดีโอ และวิทยุโทรทัศน์ 5) นวัตกรรมทางด้านการวัดและประเมินผล เช่น การวัดผู้เรียนแบบ

อิงกลุ่ม การวัดผลก่อนเรียนและหลังเรียน การวิเคราะห์ข้อสอบ 6) นวัตกรรมทางด้าน การบริหารงานการศึกษา เช่น การใช้ทฤษฎีจัดระบบในการบริหารงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 1-33 อ้างถึงใน เรณู กองชาญ 2553, หน้า 24) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงาน ที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการ นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมี ความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับ สภาพการณ์เงื่อนไขข้อจำกัดของงานและองค์การจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กร ก้าวหน้าพัฒนาไม่หยุดยั้งผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความ ภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

ชวน ภารังกุล (2552, หน้า 26-27) สรุปได้ว่า นวัตกรรมการศึกษา แบ่งออกได้เป็น 8 ประเภท ดังนี้ 1) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการศึกษาเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการใหม่ ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหาร จัดการ 2) นวัตกรรมด้านหลักสูตร เป็นการใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความ ต้องการของบุคคลและองค์การที่มากขึ้น 3) นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน เป็นการใช้ วิธีระบบในการปรับปรุงและคิดค้นพัฒนาวิธีสอนแบบใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองการเรียน รายบุคคล การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้แบบ แก้ปัญหา การพัฒนาวิธีสอนจำเป็นต้องอาศัยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ เข้ามาจัดการ และสนับสนุนการเรียนการสอน เป็นต้น 4) นวัตกรรมทางด้านสื่อและเทคโนโลยี เนื่องจาก มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เครือข่ายและเทคโนโลยี โทรคมนาคม ทำให้นักการศึกษาพยายามนำศักยภาพของเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตสื่อ การเรียนการสอนใหม่ๆ จำนวนมากมาย 5) นวัตกรรมทางด้านการวัดและประเมินผล เป็นนวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการวัดผลและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำได้อย่างรวดเร็วรวมถึงการวิจัยทางการศึกษาทุกด้าน การประยุกต์ใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการวัดผล ประเมินผลของสถานศึกษา เช่น การวัดผู้เรียนแบบ อิงกลุ่มและแบบอิงเกณฑ์ การประเมินผลระหว่างเรียนและหลังเรียน การวิเคราะห์ข้อสอบ การพัฒนาคลังข้อสอบ ฯลฯ 6) นวัตกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นนวัตกรรมเพื่อ

พัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เช่น รูปแบบ วิธีการ กิจกรรม การพัฒนานักเรียนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิธีการ ผูกอบรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม 7) นวัตกรรมด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียน เช่น สื่อการสอนที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ การผลิตหุ่นยนต์เพื่อการ เรียนรู้ เทคโนโลยีชีวภาพที่ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง เทคนิค วิธีการที่ทำให้นักเรียน ค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง และ 8) นวัตกรรมด้านนโยบายทางการศึกษา เป็นนวัตกรรมที่หน่วยงานในระดับนโยบายเป็นผู้กำหนดเพื่อส่งเสริมสนับสนุนหรือ แก้ปัญหาทางการศึกษาและมีแนวทางให้องค์การและหน่วยงานย่อยได้ปฏิบัติ เช่น ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การยกระดับคุณภาพด้านการอ่านออก เขียนได้ การส่งเสริมการรักการอ่าน การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระวิชา การพัฒนาการคิดวิเคราะห์การพัฒนาเด็ก มีปัญหาการเรียนรู้ ด้านสนับสนุนคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนวิถีพุทธ การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน

กล่าวโดยสรุป การใช้นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารงานวิชาการ ซึ่งเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางด้านวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารต้องมึ ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมตลอดจนการนำเอาเทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน รู้จักเลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้อย่าง หลากหลายเพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์กร

โดยสรุป ปัจจัยทางด้านวิชาการมีทั้งหมด 6 ปัจจัยได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการ ด้านการมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการใฝ่เรียนรู้ แสวงหาข้อมูลและ พัฒนาตนเอง ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้นวัตกรรม ทางการบริหาร

### การจัดการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 25-29) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการจัดการ เรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย หลักการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ และบทบาทของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. หลักการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชน

ผู้สอนต้องพยายามคัดสรรกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งปลูกฝังเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนากิจกรรมต่างๆ อันเป็นสมรรถนะสำคัญที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 25)

แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2553, หน้า 9-10) ได้ให้หลักการที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

### 1. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักการว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนรู้ควรเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหาและปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนจัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

### 2. การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

การจัดการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างผู้เรียน เพื่อวางรากฐานชีวิตให้เจริญงอกงามอย่างสมบูรณ์ มีพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบ และแสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง ครูผู้สอนจึงควรมีข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลสำหรับใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และนำไปพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน

### 3. การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาการทางสมอง

การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาการทางสมอง เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับการทำงานของสมอง การเชื่อมโยงวงจรสมอง พัฒนาการทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีจินตนาการ

ความคิดสร้างสรรค์ ทำงาน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยใช้ประสบการณ์ตรง ด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรม ข้อเท็จจริงและทักษะด้านต่างๆ ที่ปรากฏในชีวิตจริงตาม ธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง

#### 4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม

การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการ จัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ คุณธรรม จริยธรรม ได้รับรู้ เกิดการยอมรับ เห็นคุณค่า และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี

กล่าวโดยสรุป หลักการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้อง กับการพัฒนาการทางสมอง และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม

#### 1.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

ทิตนา แชมมณี (2552, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด หมายถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นจุดสนใจหรือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด คือมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งด้านร่างกายสติปัญญา สังคม และอารมณ์

แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2553, หน้า 1) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้เป็น กระบวนการที่สำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีคุณภาพตาม ที่หลักสูตรกำหนดและเพื่อให้การจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนา ผู้เรียนครูผู้สอนจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และจุดเน้นของการจัดการ เรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553, หน้า 3) นำเสนอว่า การจัดการเรียนรู้คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเพื่อที่จะทำให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของผู้สอน

ประกาศิต อานุกาพแสนยากร (2555, หน้า 2) ได้ให้ ความหมายไว้ว่าการจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับ



ความสนใจ ความต้องการ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านสติปัญญาร่างกาย อารมณ์ และสังคม โดยผู้เรียนมีบทบาทและมีความสำคัญมากที่สุด ในชั้นเรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

กล่าวโดยสรุป การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองเน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม

## 1.2 ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ ตั้งใจเรียนและเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือความสำเร็จในชีวิตหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจัดการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอน หรือผู้สอนด้วยกันหากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียนดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ 2553, หน้า 3)

1.2.1 มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู้

1.2.2 เกิดทักษะหรือมีความชำนาญใน เนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู้

1.2.3 เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน

1.2.4 สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

1.2.5 สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

อนึ่ง การที่ผู้สอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญานั้น การส่งเสริมที่ดีที่สุดก็คือการให้การศึกษา ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนเป็นอย่างมาก

### 1.3 ลักษณะของการจัดการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553, หน้า 3-4) นำเสนอการจัดการเรียนรู้ว่ามีลักษณะที่เด่นชัดอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1.3.1 การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ซึ่งหมายความว่าจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นทั้งผู้สอนและผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

1.3.2 การจัดการเรียนรู้มีจุดประสงค์ให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1.3.2.1 ด้านความรู้ความคิด หรือด้านพุทธิพิสัย

1.3.2.2 ด้านทักษะกระบวนการ หรือด้านทักษะพิสัย

1.3.2.3 ด้านเจตคติ หรือด้านจิตพิสัย

1.3.3 การจัดการเรียนรู้จะบรรลุจุดประสงค์ได้ดีต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้สอนซึ่งหมายความว่าจัดการเรียนรู้จะบรรลุจุดประสงค์ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้สอนทั้งด้านวิชาการ (ศาสตร์) ทักษะและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ (ศิลป์) เป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน มีจุดประสงค์ในการจัดการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ดี ผู้สอนต้องมีทั้งความรู้และเทคนิคการจัดการเรียนรู้

### 1.4 องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ผู้สอนจำเป็นจะต้องศึกษาจากข้อมูลหลายประการเพื่อนำมาช่วยเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของตนเองและการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดการเรียนรู้ไม่ว่าระดับใดก็ตามขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการคือ ผู้เรียน บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2553, หน้า 4)

ถ้าองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ทั้ง 3 ประการนี้ ดำเนินไปได้ด้วยดีจะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมาก องค์ประกอบดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 ผู้เรียน ธรรมชาติของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก เกี่ยวกับความสามารถทางสมอง ความถนัด ความสนใจ พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจความต้องการพื้นฐานเป็นสิ่งที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึง และจะละเลยไม่ได้

1.4.2 บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ผู้สอนเป็นส่วนที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่จะกำหนดบรรยากาศในชั้นเรียนให้เป็นไปในรูปแบบที่ต้องการ ความเป็นประชาธิปไตย ความเคร่งเครียด ความขี้บอของของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้โดยผู้สอนเป็นผู้กำหนด แต่ถึงกระนั้นก็ตามบรรยากาศในชั้นเรียนยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกนอกเหนือไปจากตัวผู้สอน คือ ผู้เรียนเข้าชั้นเรียนโดยไม่ได้รับประทานอาหารเช้า หรืออาหารกลางวัน ผู้เรียนเริ่มเรียนชั่วโมงแรกด้วยความรู้สึกหิวหรือบางครั้งผู้เรียนได้รับสิ่งกระทบกระเทือนใจติดตามมาเนื่องจากความไม่ปรองดองในครอบครัว เป็นต้น ส่วนทางด้านตัวผู้สอนนั้นอาจจะมี ความกดดันจากฝ่ายบริหารหรือจากครอบครัวเศรษฐกิจ อาหารเช้าก่อนมาสถานศึกษาของผู้สอนมีเพียงน้ำแก้วเดียวเท่านั้น สิ่งที่น่ามาก่อนเหล่านี้เกิดขึ้นก่อนที่ผู้สอนและผู้เรียนจะมาพบกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะบ่งได้ว่าบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะปรากฏออกมาในรูปแบบใด

1.4.3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยา ในชั้นเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนจะเป็นเครื่องชี้บ่งถึงเงื่อนไขหรือสถานการณ์ว่าผู้เรียนจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการเรียนรู้ ผู้สอนควรจะต้องคิดถึงผู้เรียนในฐานะเป็นบุคคลหนึ่ง ผู้เรียนมีสิทธิที่จะได้รับความต้องการพื้นฐาน และผู้สอนจะต้องหากวิถีที่จะตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และผู้สอนควรจะต้องฝึกให้มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียน เพื่อความสำเร็จแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ต่อไป

## 1.5 หลักพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้

หลักพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้หลักการจัดการเรียนรู้เป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้สอน แม้ว่าผู้สอนแต่ละคนจะมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้เฉพาะของตน แต่ก็ยึดหลักการพื้นฐานเดียวกันซึ่งหลักการพื้นฐานนี้มีนัยการศึกษาได้ แสดงทรรศนะไว้หลายท่าน เช่นนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ไว้คล้ายๆ กัน สรุปได้มี 4 ประการ คือ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2553, หน้า 5)

1.5.1 หลักการเตรียมความพร้อมพื้นฐาน ได้แก่ การเตรียมตัวผู้สอนด้านความรู้ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้และด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้

1.5.2 หลักการวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเตรียมเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ เตรียมแบบทดสอบและข้อสอบ

1.5.3 หลักการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการเร้าความสนใจ หลักการเสริมแรง

1.5.4 หลักการประเมินผลและรายงานผล ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ การสร้างและการใช้เครื่องมือการประเมิน การตีความหมายและการรายงานผลการประเมิน

## 1.6 ลักษณะการจัดการเรียนรู้ที่ดี

ลักษณะการจัดการเรียนรู้ที่ดีที่ผู้สอนที่ดีทุกคนย่อมมีความรับผิดชอบในหน้าที่ในด้านการจัดการเรียนรู้และการอบรมผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติตั้งนั้นการจัดการเรียนรู้ที่ดีต้องมีหลักในการยึดดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2553, หน้า 7-9)

1.6.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดอยู่เสมอ โดยการซักถามหรือให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ สำหรับผู้เรียนในระดับต่างๆ เพื่อจะได้เป็นการฝึกให้ผู้เรียนคิดหาเหตุผลคิดเปรียบเทียบ และคิดพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ

1.6.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงให้มากที่สุด ด้วยการเรียนโดยการกระทำด้วยตนเอง (Learning by doing)

1.6.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม (Group working) โดยมีการปรึกษาหารือกันในกลุ่มแบ่งงานกันทำด้วยความร่วมมือกันและประเมินผลรวมกัน

1.6.4 ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเองตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

1.6.5 มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้นั้นเกิดความยืดหยุ่น น่าสนใจ และไม่น่าเบื่อโดยการนำเอาเทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ มาดัดแปลงใช้ในการจัดการเรียนรู้

1.6.6 มีการเตรียมการจัดการเรียนรู้ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้สอนจะได้ทราบว่าจะสอนอย่างไรบ้างตามลำดับขั้นและยังช่วยให้ผู้สอนพร้อมที่จะสอนด้วยความมั่นใจ

- 1.6.7 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และคิดหาเหตุผลความเป็นมาของสิ่งที่เรียน และมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 1.6.8 มีการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา เน้นการประเมินตามสภาพจริงประเมินตามความรู้ความสามารถของผู้เรียนอย่างแท้จริง เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการเรียนรู้ได้ผลตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้ หรือไม่ เพียงใด
- 1.6.9 มีสื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสนใจและเข้าใจ บทเรียน เช่น ของจริงรูปภาพ หุ่นจำลอง แผนภูมิ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน วิดีทัศน์ ฐานข้อมูลการเรียนรู้ เว็บไซต์ และสื่อทัศนูปกรณ์อื่นๆ
- 1.6.10 มีการจูงใจในระหว่างการจัดการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การชมเชย การลงโทษการติเตียน การให้คะแนน การสอบ การแข่งขัน การประลองมือ ให้เกียรติ ฯลฯ มาใช้เป็นสิ่งกระตุ้นและชี้แนวทางเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในการเรียนการทำกิจกรรมมากขึ้น
- 1.6.11 มีกิจกรรมให้ผู้เรียนทำหลายอย่างเพื่อสร้างความสนใจของผู้เรียนและช่วยให้ผู้เรียนสนุกสนานในการเรียน
- 1.6.12 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุกด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
- 1.6.13 ส่งเสริมความสัมพันธ์หรือการบูรณาการระหว่างวิชา ที่เรียนกับวิชาอื่นๆในหลักสูตร เช่น สอนภาษาไทยก็สอนให้สัมพันธ์กับสังคมศึกษา ศิลปะศึกษา ดนตรี และนาฏศิลป์ เป็นต้น
- 1.6.14 มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะแก่ การเรียนรู้ตามบทเรียนที่สอนทั้งในแง่ของสิ่งแวดล้อมและอารมณ์ของผู้เรียน
- 1.6.15 สอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child center) ในการจัด กิจกรรมต่างๆ ผู้เรียนจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เอง ผู้สอนจะเป็นเพียงผู้คอย ให้ความช่วยเหลือแนะนำในการทำกิจกรรม
- 1.6.16 สอนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ให้มากที่สุด
- 1.6.17 สอนตามกฎแห่งการเรียนรู้โดยจัดบทเรียนให้เหมาะสม กับวัยความสามารถและประสบการณ์เดิมของผู้เรียน

1.6.18 สอนโดยส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามแบบประชาธิปไตย โดยสามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆ และฝึกให้ผู้เรียนรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีการวางแผนงานร่วมกับผู้สอน

## 2. กระบวนการจัดการเรียนรู้

แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2553, หน้า 11–22) การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นั้น จะต้องใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งครูผู้สอนจะต้องรู้และเข้าใจ แนวคิดการจัดการเรียนรู้และผลที่เกิดกับผู้เรียน แล้วนำมาจัดการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการ พัฒนาของผู้เรียนตามหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ได้แก่

### 2.1 กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ

#### 2.1.1 แนวคิด

กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ การจัดการเรียนรู้โดย การนำเนื้อหา สาระการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน นำมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ผู้รู้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะที่เป็นองค์รวมและสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ไปประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสม วัตถุประสงค์และความเหมาะสมของตัวผู้เรียนและสาระการเรียนรู้

#### 2.1.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สามารถทำได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะขอเสนอแนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหลัก ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1.2.1 การบูรณาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการ จัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเนื้อหาด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ หรือคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวประเด็น ปัญหาหัวเรื่องหรือประสบการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง การบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เดียวกันนั้นสามารถจัดการเรียนรู้ได้โดยผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ

2.1.2.2 การบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเนื้อหา ทักษะ/กระบวนการหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ตั้งแต่สองกลุ่มสาระการเรียนรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราว ประเด็น ปัญหาหัวข้อหรือประสบการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างเข้าใจลึกซึ้ง และชัดเจนใกล้เคียงกับความเป็นจริงชีวิต การบูรณาการระหว่างกลุ่ม สาระการเรียนรู้ในระดับประถมศึกษา มักเป็นการจัดการเรียนรู้โดยครูผู้สอนคนเดียว แต่ในระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป จะเป็นการสอนเป็นทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือทำความเข้าใจ ตกลงกันแล้วแยกกันสอนตามวิชาที่รับผิดชอบ

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งสองประเภทนี้ จะทำให้ กระบวนการจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้สอนเลือกใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้วิธี จัดการเรียนรู้ หรือเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับบทเรียนและ ศักยภาพของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. จัดประสบการณ์ตรงที่สอดคล้องกับผู้เรียน โดยคำนึงถึง

ความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม และจริยธรรม

ที่ถูกต้อง ดีงาม

4. จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าคิด กล้าทำ

5. ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำงานเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

### 2.1.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

2.1.3.1 เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้การแก้ปัญหาโดยใช้ ความรู้หลายๆ ด้านประกอบกัน และช่วยให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านความรู้ตาม มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไปพร้อมๆ กัน

2.1.3.2 เปิดโลกทัศน์ของทั้งครูผู้สอน และผู้เรียนให้กว้างขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะด้าน เฉพาะทาง ช่วยให้การเรียนรู้น่าสนใจ น่าตื่นเต้น ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจ ในการเรียนรู้ และมีความคิด และมุมมองที่กว้างขึ้น

2.1.3.3 เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ทำงานร่วมกันในการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สู่ตัวผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนได้ ตระหนักถึงคุณค่าในการนำความรู้ที่เรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

2.1.3.4 ผู้เรียนได้รับความรู้ ความเข้าใจในลักษณะองค์รวม สามารถเชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย และมีความหมาย สามารถแสวงหาความรู้ ความเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างไม่จำกัดส่งเสริมให้ผู้เรียนได้วิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้ภูมิปัญญา และชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้

## 2.2 กระบวนการสร้างความรู้

### 2.2.1 แนวคิด

กระบวนการสร้างความรู้ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อตนเองจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยใช้กระบวนการคิดและการแสวงหาความรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง ให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ และประสบการณ์ด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้จัดโอกาส บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

### 2.2.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการสร้างความรู้ มีขั้นตอน/กระบวนการ ดังนี้

2.2.2.1 ขั้นทบทวนความรู้เดิม เป็นขั้นที่ผู้เรียนได้แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจเดิมที่มีอยู่ในเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้

2.2.2.2 ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด เป็นขั้นที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการสร้างความรู้ที่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1) สร้างความกระจ่างและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน

2) สร้างความคิดใหม่จากการอภิปรายร่วมกัน และสาธิตแสดงให้เห็น จนทำให้ผู้เรียนสามารถกำหนดความคิด หรือความรู้ใหม่ขึ้นได้

3) การประเมินความคิดใหม่ โดยการทดลองหรือใช้กระบวนการคิด คิดอย่างไตร่ตรอง ลึกซึ้ง และประเมินคุณค่า

4) การนำความคิดไปใช้ ผู้เรียนมีโอกาสได้ใช้ความคิด ความเข้าใจ โดยการเปรียบเทียบ



2.2.2.3 ขั้นทบทวน เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้เรียนจะได้ทบทวนความคิด ความเข้าใจ โดยการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเดิมกับความคิดใหม่

### 2.2.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

กระบวนการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สังเกตสิ่งที่ตนเองสนใจ อยากเรียนรู้ แล้วจึงศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติมนำไปเชื่อมโยงต่อยอดกับความรู้ และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เกิดเป็นความรู้ใหม่ของผู้เรียนเอง อีกทั้งได้พัฒนาทักษะกระบวนการคิด

## 2.3 กระบวนการคิด

2.3.1 กระบวนการคิด เป็นกระบวนการทางสมองในการจัดกระทำข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่รับเข้ามา เป็นกระบวนการทางสติปัญญา มีลักษณะเป็นกระบวนการหรือวิธี ในการพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด จึงต้องมีบุคคล มีเนื้อหาหรือข้อมูลที่ใช้ในการคิด คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด กระบวนการที่ใช้ในการคิด วิธีการพัฒนาการคิดและการวัดและประเมินผลการคิด

### 2.3.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการคิดมีแนวทาง ดังนี้

2.3.2.1 การจัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการคิด โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนคิด ไม่ปิดกั้นความคิด ให้กำลังใจเสริมแรงเมื่อผู้เรียนคิดได้ด้วยตนเอง

2.3.2.2 ใช้รูปแบบ วิธีการสอน หรือเทคนิคการสอนต่างๆ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการคิดเชื่อมโยงจากความคิดเดิมในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ได้แก่ การคิดคล่อง การคิดหลากหลาย การคิดละเอียด การคิดชัดเจน การคิดอย่างมีเหตุผล การคิดถูกทาง การคิดกว้าง การคิดลึกซึ้ง และการคิดไกล

2.3.2.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการคิด และกระบวนการคิดต่างๆ ตามความเหมาะสมกับพื้นฐานของผู้เรียน ได้แก่

1) ทักษะการคิดหรือทักษะการคิดพื้นฐาน มีขั้นตอนการคิดไม่ซับซ้อน เป็นทักษะพื้นฐาน ของการคิดขั้นสูง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) ทักษะการคิดพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1) ทักษะการสื่อความหมาย หมายถึง ทักษะการรับสารรับความคิดของผู้อื่นเข้ามาเพื่อรับรู้ ตีความ แล้วจดจำเมื่อต้องการที่จะระลึกถึงเพื่อนำมาเรียบเรียงและถ่ายทอดความคิดของตนให้แก่ผู้อื่น โดยแปลความคิดในรูปของภาษาต่างๆ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการพูด เป็นต้น ทั้งที่เป็นข้อความ คำพูด

1.1.2) ทักษะการคิดที่เป็นแกนหรือทักษะการคิดทั่วไปหมายถึง ทักษะการคิดที่จำเป็นต้องใช้อยู่เสมอการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการสำรวจ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการจำแนก และทักษะการเปรียบเทียบ เป็นต้น

1.2) ทักษะการคิดขั้นสูง หมายถึง ทักษะการคิดที่มีขั้นตอนหลายขั้น และต้องอาศัยทักษะการสื่อความหมายและทักษะการคิดทั่วไปหลายๆ ทักษะในแต่ละขั้น เช่น ทักษะการสรุปความ ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการจัดกระบวนการคิด ทักษะการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และทักษะการตั้งสมมุติฐาน เป็นต้น

2) ลักษณะการคิดหรือการคิดระดับกลาง มีขั้นตอนในการคิดซับซ้อนมากกว่าการคิดในกลุ่มที่ 1 เป็นพื้นฐานของการคิดระดับสูง ลักษณะการคิดแต่ละลักษณะต้องอาศัยการคิดพื้นฐานมากบ้างน้อยบ้าง ซึ่งแบ่งได้ 2 กลุ่มคือ

2.1) ลักษณะการคิดทั่วไปที่จำเป็นได้แก่ การคิดคล่อง การคิดละเอียด การคิดหลากหลายและการคิดชัดเจน เป็นต้น

2.2) ลักษณะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ ได้แก่ การคิดถูกทาง การคิดไกล การคิดกว้าง และการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

3) กระบวนการคิดหรือการคิดระดับสูง มีขั้นตอนในการคิดซับซ้อนและต้องอาศัยทักษะการคิด และลักษณะการคิดเป็นพื้นฐานในการคิด ซึ่งมีหลายกระบวนการ เช่น กระบวนการคิดวิเคราะห์ กระบวนการคิดแก้ปัญหา กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

4) ให้เวลาแก่ผู้เรียนในการใช้ความคิด และแสดงความคิด อภิปรายแลกเปลี่ยนกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้

5) ร่วมกันสรุปประเด็นที่ได้จากกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

6) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งทางด้านเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และทักษะกระบวนการคิด

### 2.3.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

- 2.3.3.1 มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ขั้นตอน
- 2.3.3.2 มีความสามารถในการพิจารณาสิ่งต่างๆ และประเมิน  
ค่าโดยใช้หลักเกณฑ์อย่างสมเหตุสมผล รู้จักประเมินตนเอง และผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
- 2.3.3.3 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ภาษาในการอ่าน เขียน  
ฟัง พูดของผู้เรียน มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี
- 2.3.3.4 ช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และสภาพการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว  
กระบวนการคิดจึงเป็นภูมิคุ้มกันในการดำรงชีวิตที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนได้เป็นอย่างดี  
อีกทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา เพื่อเลือกตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ของสังคม  
ได้อย่างเข้มแข็ง

## 2.4 กระบวนการทางสังคม

### 2.4.1 แนวคิด

กระบวนการทางสังคม เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้าง  
ความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่ก่อให้เกิด  
บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีร่วมกัน

### 2.4.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

- 2.4.2.1 ให้โอกาสผู้เรียนได้ทำกิจกรรมกลุ่มและกระบวนการ  
กลุ่มมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำกิจกรรมร่วมกัน
- 2.4.2.2 มุ่งจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 2.4.2.3 ให้ผู้เรียนตระหนักถึงความสำคัญของการใ้รู้ พร้อมทั้ง  
จะเรียนรู้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกสภาพแวดล้อม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมด้านอารมณ์ สังคมและสติปัญญา
- 2.4.2.4 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาสภาพของชุมชน ผลกระทบ  
ของสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม
- 2.4.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน
- กระบวนการทางสังคม ทำให้ผู้เรียนมองเห็นคุณค่าของการ  
ทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้เกิดคุณลักษณะหลายประการ เช่น

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พึงพาอาศัยซึ่งกันและกันในทางที่ดี ควรสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบความมีวินัย มีทักษะทางสังคม

## 2.5 กระบวนการแก้ปัญหา

### 2.5.1 แนวคิด

กระบวนการแก้ปัญหา เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ฝึกให้ผู้เรียนแก้ปัญหาโดยผ่านกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบจากสถานการณ์หรือปัญหาที่น่าสนใจและท้าทาย

### 2.5.2 แนวทางจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา มีแนวทางและขั้นตอน ดังนี้

2.5.2.1 ขั้นตอนกำหนดปัญหาและทำความเข้าใจกับปัญหา เป็นขั้นเลือกใช้ปัญหาที่อาจได้มาจากแหล่งต่างๆ ที่ผู้เรียนจะต้องทำความเข้าใจกับปัญหาที่พบให้ถ่องแท้ และวิเคราะห์ปัญหาตามประเด็น ดังนี้

- 1) ปัญหาคืออะไร
- 2) มีข้อมูลใดประกอบบ้าง
- 3) มีเงื่อนไขหรือความต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

อีกหรือไม่

2.5.2.2 ขั้นตอนวางแผนการแก้ปัญหา ขั้นตอนนี้จะเป็นการคิดวิธีการวางแผนเพื่อนแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลจากการวางแผนแก้ปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วในขั้นที่ 1 ประกอบกับข้อมูล และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น นำมาใช้ประกอบการวางแผนแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหาที่ต้องตรวจสอบโดยการทดลอง ขั้นตอนนี้จะเป็นการวางแผนการทดลอง ซึ่งประกอบด้วย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดวิธีการทดลอง หรือวิธีการตรวจสอบ รวมทั้งแนวทางในการประเมินผลการแก้ปัญหาด้วย

2.5.2.3 ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนการลงมือแก้ปัญหาและประเมินว่าวิธีแก้ปัญหา และผลที่ได้เป็นอย่างไร ถ้าการแก้ปัญหาทำได้ถูกต้องจะประเมินต่อไปว่า วิธีการนั้นจะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอื่นๆ ได้หรือไม่ ถ้าพบว่าการแก้ปัญหานั้นไม่ประสบผลสำเร็จจะต้องย้อนกลับไปเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาอื่นๆ ที่กำหนดไว้แล้วในขั้นที่ 2 และถ้ายังไม่ประสบความสำเร็จอีก ผู้เรียนจะต้องย้อนกลับไปทำความเข้าใจใหม่ว่า มีข้อบกพร่องใด เช่น มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ เพื่อจะได้เริ่มต้นการแก้ปัญหาใหม่อีกครั้ง

2.5.2.4 ขั้นตรวจสอบการแก้ปัญหา เป็นการประเมินภาพรวมในการแก้ปัญหาทั้งด้านวิธีการแก้ปัญหา ผลการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ในการแก้ปัญหาใดๆ ต้องตรวจสอบถึงผลกระทบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 2.5.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

ช่วยพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนอย่างเป็นลำดับ ขั้นตอนจนเกิดเป็นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำท่าย และกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ ตั้งใจเรียนมากขึ้น พร้อมกับเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ สร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีเหตุผล และความริเริ่มสร้างสรรค์

## 2.6 กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

### 2.6.1 แนวคิด

กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการจัดการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ตรงที่ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดกับหลักการต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

### 2.6.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยการกระตุ้นแนะนำเรื่องที่จะเรียนโดยใช้ประสบการณ์หรือกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้เรียนคิด ใฝ่ให้ผู้เรียนอยากเห็นอยากเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ข้อเท็จจริง โดยเชื่อมโยงความอยากรู้ อยากเห็น อยากเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์เดิมในขั้นที่ 1 สู่การค้นคว้า แสวงหาความรู้ใหม่ หรือแนวคิด ทฤษฎีใหม่ ตามธรรมชาติของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การฝึกปฏิบัติ ในขั้นนี้เป็นการฝึกปฏิบัติด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 4 การนำไปใช้หรือขยายผล เป็นการนำข้อค้นพบในขั้นฝึกปฏิบัติไปใช้ในสถานการณ์อื่นๆ

### 2.6.3 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

ช่วยพัฒนาทักษะการคิดบนพื้นฐานของการสืบค้นข้อเท็จจริง  
อย่างมีเหตุมีผล รู้จักหาข้อมูล ทฤษฎี หลักการมาสนับสนุนสิ่งที่ค้นพบ

## 2.7 กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

### 2.7.1 แนวคิด

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น  
ให้ผู้เรียนได้ลงมือทำงานจริง โดยการกำหนดภาระงาน ให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติตาม  
โครงสร้างของแต่ละงาน

### 2.7.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือทำงานจริงตามแนวทาง ดังนี้

#### 2.7.2.1 การศึกษา และวิเคราะห์งาน และโครงสร้าง

ของงาน

#### 2.7.2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน

#### 2.7.2.3 การลงมือปฏิบัติ โดยอาจดำเนินการ ดังนี้

- 1) ครูผู้สอนให้คำแนะนำ และสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง
- 2) ผู้เรียนฝึกปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน
- 3) ผู้เรียนฝึกฝนทักษะความชำนาญ

#### 2.7.2.4 ชั้นประเมินผลงาน/ปรับปรุงชิ้นงาน

### 2.7.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จะทำให้ผู้เรียน  
สามารถปฏิบัติงานได้ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการทำงาน  
กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ทำให้ผู้เรียนเกิด  
ทักษะในการทำงาน ได้ชิ้นงาน/ภาระงานเชิงประจักษ์ ได้สร้าง และพัฒนางานด้วยวิธีการ  
ใหม่ๆ จนเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

## 2.8 กระบวนการจัดการ

### 2.8.1 แนวคิด

กระบวนการจัดการ เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่  
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงาน  
การประเมินผล และการสรุปผลงาน

### 2.8.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

กระบวนการจัดการประกอบด้วยทักษะซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

#### 2.8.2.1 การวางแผน ได้แก่

- วิเคราะห์งาน
- ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
- กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

#### 2.8.2.2 การปฏิบัติงานได้แก่

- ประสานงาน
- ทำงานเป็นระบบตามแผน

#### 2.8.2.3 การประเมินผลและสรุปผลงาน

- ติดตามงานอย่างเป็นระบบ
- ประเมินผลและปรับปรุงงาน
- สรุปผลงาน

#### 2.8.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

กระบวนการจัดการจะช่วยให้ผู้เรียนรู้จักการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถจัดการกับตนเองและการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 2.9 กระบวนการวิจัย

#### 2.9.1 แนวคิด

กระบวนการวิจัย เป็นการจัดสถานการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัย หรือผลการวิจัย เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ เช่น การใช้การประมวลผลงานวิจัย (research review) มาประกอบการสอน ใช้ผลการวิจัยมาเป็นเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ ใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาเนื้อหาสาระหรือให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยโดยตรงหรือช่วยฝึกฝนทักษะการวิจัยต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน

#### 2.9.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

##### 2.9.2.1 เลือกประเด็นปัญหา (choosing the problem)

เป็นขั้นตอนที่ครูผู้สอนได้จัดกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในประเด็นปัญหาต่างๆ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวิจัย โดยประเด็นปัญหาที่เกิดจากความสนใจของผู้เรียนลักษณะปัญหาควรเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง อาจเป็นปัญหาภายในชุมชน อยู่ในขีดความสามารถที่ผู้เรียนจะแก้ไขได้ สำหรับประเด็นปัญหาที่จะช่วยให้ผู้เรียนเลือกประเด็นปัญหาได้ มีหลายกิจกรรม เช่น การระดมความคิด การอภิปราย

2.9.2.2 การนิยามปัญหา (identify problem) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหาที่เลือกไว้แล้วชัดเจนยิ่งขึ้น

2.9.2.3 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision) เป็นขั้นที่ผู้เรียนร่วมกันกำหนดแนวทางและวางแผนแก้ปัญหาโดยใช้วิสัยทัศน์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน

2.9.2.4 ลงมือปฏิบัติ (action) ผู้เรียนร่วมกันดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานในชุมชน หรือเป็นเพียงการดำเนินงานในโรงเรียนแล้วแต่ปัญหาและแผนที่กำหนด เช่น ผู้เรียนรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้ด้วยวิธีการต่างๆ

2.9.2.5 ตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนร่วมกันตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

2.9.2.6 สรุปและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันสรุปบทเรียนทั้งหมดและตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ว่าบรรลุตามจุดประสงค์เพียงใด

### 2.9.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

การเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยจะช่วยให้ผู้เรียนรู้การหาคำตอบอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือได้ฝึกทักษะกระบวนการต่างๆ เช่น การวางแผน การคิดการแก้ปัญหา มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความละเอียด รอบคอบ การสังเกต การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สรุปข้อมูล การเชื่อมโยงบูรณาการ

## 2.10 กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง

### 2.10.1 แนวคิด

กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้รู้จักและเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามวิธีรับรู้

### 2.10.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้รูปแบบนี้ มีแนวทางดังนี้

2.10.2.1 คัดกรอง และพัฒนารูปแบบเรียนรู้ของผู้เรียน

2.10.2.2 เลือกกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องระหว่าง

ลักษณะของเนื้อหาสาระ และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน



2.10.2.3 ส่งเสริม ช่วยเหลือผู้เรียนในการใช้รูปแบบวิธีการเรียนรู้ตามความถนัดของตนเอง เพื่อให้เกิด การเรียนรู้เต็มศักยภาพ

### 2.10.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจ สามารถกระตุ้นสมองทำให้เกิดความสุขและสนุกที่จะเรียนรู้เกิดแรงจูงใจภายในให้อยากที่จะเรียนรู้มากขึ้น เพราะมีโอกาสได้แสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

## 2.11 กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

### 2.11.1 แนวคิด

กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี ทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้เรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และพัฒนาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

### 2.11.2 แนวทางการจัดการเรียนรู้

กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย แนวทางการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

2.11.2.1 กำหนดจุดเน้นการเรียนรู้ด้านพฤติกรรม ความรู้สึกและความคิด จุดเน้นสร้างพฤติกรรมควรสร้างตั้งแต่ระดับประถมศึกษา และเพิ่มพฤติกรรมที่ซับซ้อนมากขึ้นหลังจากผู้เรียนได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมแล้วจึงเริ่มพัฒนาความสามารถทางด้านความคิดของผู้เรียนในแต่ละวัย จนความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมพัฒนาไปด้วยกันจนบรรลุถึงเป้าหมาย

2.11.2.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ควรมีกิจกรรมที่หลากหลายครอบคลุมทั้งการคิด พฤติกรรมที่ควรทำแล้วเกิดจิตสำนึกหรือความรู้สึกที่ดีงาม ใช้สื่อหรือเทคนิควิธีการ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ และกระตุ้นให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม และกล้าแสดงออก เช่น การใช้กิจกรรม เพลง เกม นิทาน บทบาทสมมติ การอภิปราย การระดมสมอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ สรุปและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.11.2.3 การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่อบอุ่น มีความเอื้ออาทรและสมานฉันท์ กระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการเสริมแรงให้กำลังใจแก่ผู้เรียนให้ได้เห็นแบบอย่างที่ดี และยอมรับรู้ความจริงตามหลักจริยธรรม และหลักศาสนาที่ตนนับถือ ศรัทธาด้วยการเห็น ตัวอย่าง ผึกคิดพิจารณา ผึกปฏิบัติด้วยตัวเอง

2.11.2.4 บุคลิกภาพของครูผู้สอนต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เหมาะสมกับการสอนคุณธรรม จริยธรรม ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่งกายสมสมัย สมวัย เหมาะกับกาลเทศะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### 2.11.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

ผู้เรียนมีความสามารถในการสร้างความรู้ คิดวิเคราะห์และ ประเมินค่า ทำให้มองเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวได้อย่างแท้จริง เข้าใจตนเอง และเข้าใจผู้อื่นได้ลึกซึ้ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ดี ในการจัดการเรียนรู้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ครูผู้สอนควรได้พิจารณาถึงความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ของกิจกรรม หรือกระบวนการแต่ละรูปแบบและควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนรู้ของตนโดยมีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

2.11.3.1 เป้าหมายของการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ผู้เรียนมี โอกาสได้ฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ หรือไม่ เพียงใด

2.11.3.2 กระบวนการเรียนรู้ที่จัดควรเป็นสิ่งที่ให้ผู้เรียนมี ความพึงพอใจที่จะฝึกปฏิบัติ และมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับเป้าหมายในการเรียนรู้

2.11.3.3 กระบวนการเรียนรู้ที่ต้องจัดต้องอยู่ในขอบข่าย ความสามารถของผู้เรียน ควรมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

2.11.3.4 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้แสดงออกโดยไม่มีความรู้สึกว่าการบังคับให้ทำเพราะการบังคับจะทำให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ได้น้อยกว่าการสนใจที่จะอยากเรียนด้วยตนเองกระบวนการเรียนรู้ที่จัดต้อง ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม

2.11.3.5 กระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้น จะมีประสิทธิภาพ มากขึ้นถ้าผู้เรียนได้รับการเสริมแรงและมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ต้องเรียนรู้

2.11.3.6 กระบวนการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนจะทำให้ผู้เรียนรู้ได้ดี เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการนำเสนอสถานการณ์การเรียนรู้ที่ คล้ายๆ กัน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง และกระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

### 3. การออกแบบการจัดการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 25) ได้กล่าวถึง การออกแบบการจัดการเรียนรู้ว่า ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน แล้วจึงพิจารณาออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 3.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

เอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นี้ จัดทำขึ้นสำหรับท้องถิ่นและสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเอกสารนี้ ช่วยทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับเห็นผลคาดหวังที่ต้องการในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ชัดเจนตลอดแนว ซึ่งจะสามารถช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมั่นใจ ทำให้การจัดทำหลักสูตรในระดับสถานศึกษามีคุณภาพและมีความเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความชัดเจนเรื่องการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และช่วยแก้ปัญหาการเทียบโอนระหว่างสถานศึกษาดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติจนกระทั่งถึงสถานศึกษาจะต้องสะท้อนคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเป็นกรอบทิศทางในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ และครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งระดับชาติ ชุมชน ครอบครัว และบุคคลต้องร่วมรับผิดชอบ โดยร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการวางแผน ดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุน ตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

### 3.1.1 วิสัยทัศน์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลกยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

### 3.1.2 หลักการ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

3.1.2.1 เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

3.1.2.2 เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ

3.1.2.3 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

3.1.2.4 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลาและการจัดการเรียนรู้

3.1.2.5 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.2.6 เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

### 3.1.3 จุดหมาย

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีปัญญา มีความสุขมีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

3.1.3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.3.2 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหาการใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต

3.1.3.3 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

3.1.3.4 มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลกยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.1.3.5 มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์ และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3.1.4 สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้

#### 3.1.4.1 สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2) ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3) ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือก และใช้ เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

#### 3.1.4.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

- 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
- 2) ซื่อสัตย์สุจริต
- 3) มีวินัย
- 4) ใฝ่เรียนรู้
- 5) อยู่อย่างพอเพียง
- 6) มุ่งมั่นในการทำงาน
- 7) รักความเป็นไทย
- 8) มีจิตสาธารณะ

นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มเติมให้สอดคล้องตามบริบทและจุดเน้นของตนเอง

### 3.1.5 มาตรฐานการเรียนรู้

การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

- 3.1.5.1 ภาษาไทย
- 3.1.5.2 คณิตศาสตร์
- 3.1.5.3 วิทยาศาสตร์
- 3.1.5.4 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 3.1.5.5 สุขศึกษาและพลศึกษา
- 3.1.5.6 ศิลปะ
- 3.1.5.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- 3.1.5.8 ภาษาต่างประเทศ

ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากนั้นมาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนา

การศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อนให้ทราบว่าต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการทดสอบระดับชาติ ระบบการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสะท้อนภาพการจัดการศึกษาว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดเพียงใด

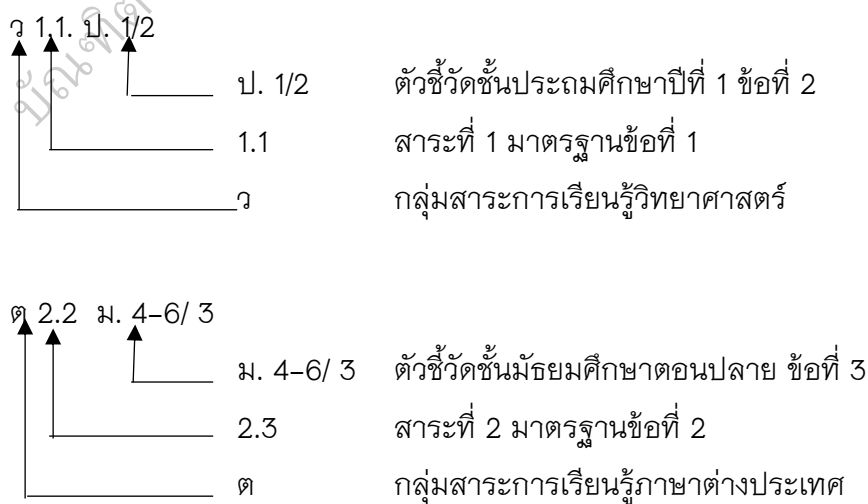
3.1.6 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดระบุสิ่งที่นักเรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้นซึ่งสะท้อนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นรูปธรรม นำไปใช้ในการกำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดประเมินผลเพื่อตรวจสอบคุณภาพผู้เรียน

3.1.6.1 ตัวชี้วัดชั้นปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละชั้นปีในระดับการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3)

3.1.6.2 ตัวชี้วัดช่วงชั้น เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6)

หลักสูตรได้มีการกำหนดรหัสกำกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อความเข้าใจและให้สื่อสารตรงกัน ดังนี้

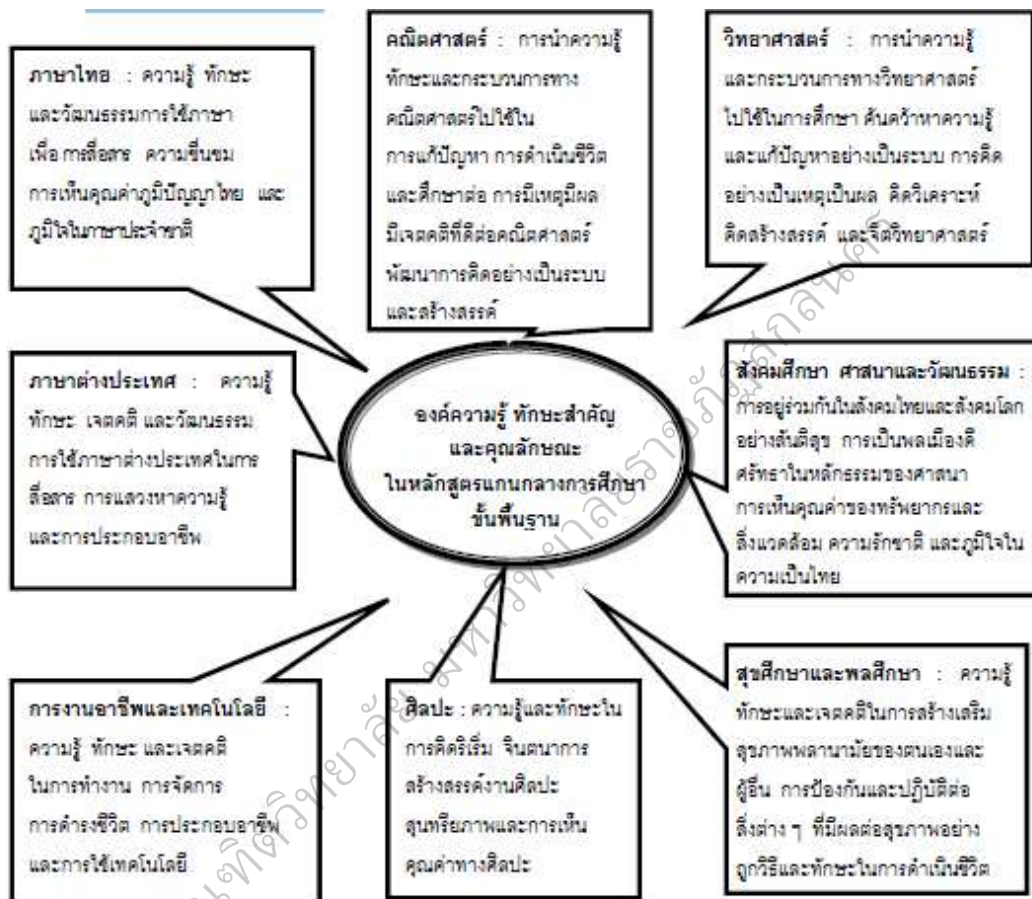


ภาพประกอบ 5 การกำหนดรหัสกำกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด



### 3.1.7 สารระการการเรียนรู้

สารระการการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มสารระการการเรียนรู้ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 การแบ่ง 8 กลุ่มสารระการการเรียนรู้

## 3.2 วิธีสอนและเทคนิคการสอน

### 3.2.1 วิธีสอน (Method of Teaching)

วิธีสอน (Method of Teaching) นักการศึกษาได้ให้ความหมายของวิธีสอน ไว้ดังนี้

Arends (2009, p. 255 อ้างถึงใน ประกาศิต อานูภาพ แสนยากร, 2555, หน้า 544) กล่าวว่า วิธีสอนเป็นขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการจัดการเรียนรู้

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 136 อ้างถึงใน ประกาศิต  
 อานุกาพแสนยากร, 2555, หน้า 544) กล่าวว่า วิธีสอน หมายถึง กระบวนการต่างๆ  
 ที่ผู้สอนใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้  
 ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ทิศนา แคมมณี (2555, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า  
 วิธีสอน หมายถึงขั้นตอนที่ผู้สอนดำเนินการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์  
 ด้วยวิธีการต่างๆ ที่แตกต่างกันไปตามองค์ประกอบและขั้นตอนสำคัญอันเป็นลักษณะเด่น  
 หรือลักษณะเฉพาะที่ขาดไม่ได้ของวิธีนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป วิธีสอน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการต่างๆ  
 ที่ผู้สอนใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3.2.2 เทคนิคการสอน (Instructional Technique)

เทคนิคการสอน (Instructional Technique) นักการศึกษาได้ให้  
 ความหมายของเทคนิคการสอน ไว้ดังนี้

ทิศนา แคมมณี (2545, หน้า 476 อ้างถึงใน จุฬามาต  
 จันท์ศรีสุต, 2555, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า เทคนิค หมายถึง กลวิธีต่างๆ ที่ใช้เสริม  
 กระบวนการขั้นตอน วิธีการ หรือการกระทำใดๆ เพื่อช่วยให้กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ  
 หรือการกระทำนั้นๆ มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเทคนิคการสอนจึงหมายถึง  
 กลวิธีต่างๆ ที่ใช้เสริมกระบวนการสอน ขั้นตอนการสอน วิธีการสอน หรือการดำเนินการ  
 ทางการสอนใดๆ เพื่อช่วยให้การสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น  
 การยกตัวอย่าง การใช้สื่อ การใช้คำถาม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป เทคนิคการสอน หมายถึง ศิลปะเฉพาะของการสอน  
 ในวิธีการสอนต่าง เพื่อช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.3 การใช้สื่อการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 27) สื่อการเรียนรู้เป็น  
 เครื่องมือส่งเสริมสนับสนุนการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ ทักษะ  
 กระบวนการ และคุณลักษณะตามมาตรฐานของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพสื่อ  
 การเรียนรู้มีหลากหลายประเภท ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และเครือข่าย  
 การเรียนรู้ต่างๆ ที่มีในท้องถิ่น การเลือกใช้สื่อควรเลือกให้มีความเหมาะสมกับระดับ  
 พัฒนาการ และสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน

การจัดหาสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดทำ และพัฒนาขึ้นเองหรือปรับปรุงเลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบในการจัดการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาควรจัดให้ได้อย่างพอเพียง เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้

3.3.1 จัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบ สารสนเทศการเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในสถานศึกษา และในชุมชน เพื่อการศึกษาค้นคว้าและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ ระหว่าง สถานศึกษาท้องถิ่นชุมชน สังคมโลก

3.3.2 จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้า ของผู้เรียนเสริมความรู้ให้ผู้สอนรวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อ การเรียนรู้

3.3.3 เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความ แตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

3.3.4 ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็น ระบบ

3.3.5 ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.3.6 จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและ ประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะๆ และสม่ำเสมอ

ในการจัดทำ การเลือกใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อการเรียนรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษาควรคำนึงถึงหลักการสำคัญของสื่อการเรียนรู้ เช่น ความสอดคล้องกับ หลักสูตร วัตถุประสงค์การเรียนรู้การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ให้ ผู้เรียน เนื้อหามีความถูกต้องและทันสมัยไม่กระทบความมั่นคงของชาติ ไม่ขัดต่อศีลธรรม มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจง่าย และน่าสนใจ

### 3.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 28-29) การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการคือ การประเมิน

เพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดลินผลการเรียนรู้ ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับไม่ว่าจะเป็น ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยใช้ผลการประเมินเป็น ข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของ ผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ อย่างเต็มตามศักยภาพ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินระดับชั้นเรียน เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ใน กระบวนการจัดการเรียนรู้ผู้สอนดำเนินการเป็นปกติและสม่ำเสมอ ในการจัดการเรียน การสอน ใช้เทคนิคการประเมินอย่างหลากหลาย เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจ การบ้าน การประเมินโครงการ การประเมินชิ้นงาน/ภาระงาน แฟ้มสะสมงาน การใช้ แบบทดสอบ ฯลฯ โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองหรือเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ผู้ปกครองร่วมประเมิน ในกรณีที่ไม่ว่านตัวชี้วัดให้มีการสอนซ่อมเสริม การประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการตรวจสอบว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการความก้าวหน้าในการ เรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือไม่และมากน้อยเพียงใด มีสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมในด้านใดนอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลให้ ผู้สอนใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนของตนด้วย ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด

2. การประเมินระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินที่ สถานศึกษาดำเนินการเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการ ประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน นอกจากนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ว่าส่งผลต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนมีจุดพัฒนาในด้านใดรวมทั้งสามารถนำ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติ ผลการประเมิน ระดับสถานศึกษาจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร

โครงการ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผล การจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน

3. การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมิน คุณภาพผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาตามภาวะความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วยข้อสอบมาตรฐานที่จัดทำและดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษา หรือด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด ในการดำเนินการจัดสอบ นอกจากนี้ยังได้ จากการตรวจสอบทบทวนข้อมูลจากการประเมินระดับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. การประเมินระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องจัด ให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมิน ผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการ เทียบเคียงคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพ การจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุน การตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ

ข้อมูลการประเมินในระดับต่างๆ ข้างต้น เป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษาในการตรวจสอบทบทวนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ถือเป็นภาวะความรับผิดชอบ ของสถานศึกษาที่ต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จำแนกตาม สภาพปัญหาและความต้องการ ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนทั่วไป กลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถ พิเศษ กลุ่มผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาด้านวินัยและ พฤติกรรม กลุ่มผู้เรียนที่ปฏิเสธโรงเรียน กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มพิการทางร่างกายและสติปัญญา เป็นต้น ข้อมูลจากการประเมินจึงเป็นหัวใจของ สถานศึกษาในการดำเนินการช่วยเหลือผู้เรียนได้ทัน่วงที่ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการ พัฒนาและประสบความสำเร็จในการเรียน

สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำ ระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไป

ตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน สถานศึกษาในฐานะ  
ผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียน  
ของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนด  
ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายถือปฏิบัติ  
ร่วมกัน

### 3.4.1 เกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียน

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 30-32)

#### 3.4.1.1 การตัดสิน การให้ระดับและการรายงานผลการเรียน

##### 1) การตัดสินผลการเรียน

ในการตัดสินผลการเรียนของกลุ่มสาระการเรียนรู้  
การอ่าน คติวิเคราะห์และเขียนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนั้น  
ผู้สอนต้องคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนเป็นหลัก และต้องเก็บข้อมูลของผู้เรียน  
ทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในแต่ละภาคเรียน รวมทั้งสอนซ่อมเสริมผู้เรียน  
ให้พัฒนาจนเต็มตามศักยภาพ

##### ระดับประถมศึกษา

1.1) ผู้เรียนต้องมีเวลาเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80  
ของเวลาเรียนทั้งหมด

1.2) ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด  
และผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.3) ผู้เรียนต้องได้รับการตัดสินผลการเรียน  
ทุกรายวิชา

1.4) ผู้เรียนต้องได้รับการประเมิน และมีผลการ  
ประเมินผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ในการอ่าน คติวิเคราะห์และเขียน  
คุณลักษณะอันพึงประสงค์และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

##### 2) การให้ระดับผลการเรียน

##### ระดับประถมศึกษา

ในการตัดสินเพื่อให้ระดับผลการเรียนรายวิชา  
สถานศึกษาสามารถให้ระดับผลการเรียนหรือระดับคุณภาพการปฏิบัติของผู้เรียน  
เป็นระบบตัวเลขระบบตัวอักษร ระบบร้อยละ และระบบที่ใช้คำสำคัญสะท้อนมาตรฐาน

การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้น ให้ระดับผลการประเมินเป็น ดีเยี่ยม ดี และผ่าน การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จะต้องพิจารณา ทั้งเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติกิจกรรมและผลงานของผู้เรียน ตามเกณฑ์ ที่สถานศึกษากำหนด และให้ผลการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นผ่านและไม่ผ่าน

### 3) การรายงานผลการเรียน

การรายงานผลการเรียนเป็นการสื่อสารให้ผู้ปกครอง และผู้เรียนทราบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสถานศึกษาต้องสรุปผลการ ประเมินและจัดทำเอกสารรายงานให้ผู้ปกครองทราบเป็นระยะๆ หรืออย่างน้อยภาคเรียน ละ 1 ครั้ง การรายงานผลการเรียนสามารถรายงานเป็นระดับคุณภาพการปฏิบัติ ของผู้เรียนที่สะท้อนมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้

#### 3.4.1.2 เกณฑ์การจบการศึกษา

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด เกณฑ์กลางสำหรับการจบการศึกษาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

##### 1) เกณฑ์การจบระดับประถมศึกษา

###### 1.1) ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐาน

และรายวิชา/กิจกรรมเพิ่มเติมตามโครงสร้างเวลาเรียนที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานกำหนด

###### 1.2) ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินรายวิชา

พื้นฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

###### 1.3) ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน

คิดวิเคราะห์ และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

###### 1.4) ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะ

อันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

###### 1.5) ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สำหรับการจบการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น การศึกษา การศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ การศึกษาทางเลือก การศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส การศึกษาตามอัธยาศัยให้คณะกรรมการของสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนดเฉพาะทาง

และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักเกณฑ์ในแนวปฏิบัติการ วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

#### 4. บทบาทของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท แนวทางการจัดการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 78-79) ได้กำหนดบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

##### 1. บทบาทของผู้สอน

ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านมา ครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังมิได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ กล่าวคือไม่สามารถ ออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน อีกทั้งยังขาดการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการแนะนำกระบวนการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ไม่มากนัก ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครูผู้สอนควรได้ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยยึดหลักการที่สำคัญดังนี้

1.1 ครูต้องศึกษา ทำความเข้าใจเอกสารหลักสูตรแกนกลาง ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

1.2 ครูต้องจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นทักษะความรู้ กระบวนการตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของหลักสูตร ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.3 ครูต้องศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล พร้อมกับนำ ข้อมูลมาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของ ผู้เรียนความแตกต่างของผู้เรียน และพัฒนาการทางสมองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

1.4 ครูต้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยตนเองท่ามกลางบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรไมตรี



1.5 ครูต้องจัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน ภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ ของผู้เรียน

1.6 ครูต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนความสอดคล้อง กับธรรมชาติของวิชาและพัฒนาการของผู้เรียน

1.7 ครูต้องนำผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนา ผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเอง

1.8 ครูต้องใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนา กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนจะบรรลุผล ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู การแสวงหาความรู้ การใช้หลักจิตวิทยา การใช้สื่อการเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ การใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และที่สำคัญยิ่งคือการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ให้เป็นไปด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

## 2. บทบาทของผู้เรียน

สัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียนในภาพรวม คุณภาพ ของผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ยังไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากกระบวนการ จัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนและผู้เรียนขาดความเหมาะสมในหลายๆประการ เพื่อให้ผู้เรียน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีบทบาทในการจัดการ เรียนรู้ ดังนี้

2.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับ ครูผู้สอนและผู้ปกครอง เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน เป็นสำคัญ

2.2 แสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ

- 2.3 ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ
- 2.4 นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้เพื่อการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม
- 2.5 มีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2.6 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อครู เพื่อนผู้เรียน และมีการทำกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
- 2.7 ร่วมจัดทำ ดูแล รักษา และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2.8 อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สืบสานวัฒนธรรม ตลอดจนมรดกของชุมชนได้อย่างเป็นระบบ
- 2.9 ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในชุมชนเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
- 2.10 รักษาสิทธิและโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 26) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้
1. บทบาทของผู้สอน
    - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน
    - 1.2 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะกระบวนการ ที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการ และความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์
    - 1.3 ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
    - 1.4 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้
    - 1.5 จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

- 1.6 ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน
- 1.7 วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

## 2. บทบาทของผู้เรียน

- 2.1 กำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง
- 2.2 เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อความรู้ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ
- 2.3 ลงมือปฏิบัติจริง สร้างสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ
- 2.4 มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู
- 2.5 ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเอง
- อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การจัดการเรียนรู้มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ หลักการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ และบทบาทของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### ข้อมูลและสภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วยเขตพื้นที่การปกครอง 8 อำเภอคือ อำเภอเมืองบึงกาฬ อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอนุ่งคล้า อำเภอปากคาด และอำเภอโซ่พิสัย

### ขนาดและที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตั้งอยู่ เลขที่ 511 หมู่ที่ 7 ถนนชาญสินธุ์ ตำบลวิศิษฐ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

### การจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 215 โรงเรียน ได้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก 80 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 126 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 9 โรงเรียน

### วิสัยทัศน์ (VISSION)

มุ่งมั่นพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ และโรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพตามมาตรฐานพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภายในปีการศึกษา 2558

### พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA)
  - 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา
  - 1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง
  - 1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ
  - 1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา
2. ยกกระดับคุณภาพโรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนคุณภาพ 5 ดาว โดยจัดการศึกษาและพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 5 ด้าน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่
  - 2.1 ด้านนักเรียน

- 2.2 ด้านครู
- 2.3 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
- 2.4 ด้านแหล่งเรียนรู้
- 2.5 ด้านการสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 5 ประการ คือ “SMART”

1. Service mind (การมีจิตบริการ)
2. Merit (การมีคุณธรรม)
3. Advance (การพัฒนาตนเอง)
4. Result oriented (การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์)
5. Teamwork (การทำงานเป็นทีม)

### เป้าประสงค์ (GOAL)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้)
2. สถานศึกษาทุกแห่งมีกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพ
5. สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็ง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. สถานศึกษาทุกแห่งมีและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก จัดหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ด้านอาเซียน พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้แก่นักเรียน
7. สถานศึกษาทุกแห่งมีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการอย่างหลากหลาย

### กลยุทธ์ (STRATEGY)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บึงกาฬ และสถานศึกษาเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน
2. ปูปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการรักษาสุขภาพอนามัย
3. สร้างทางเลือกและขยายโอกาสทางการศึกษา
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนทุกแห่งและโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษ
6. พัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

สรุปได้ว่า บริบทของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ยังมีปัญหา และอุปสรรคด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ การติดต่อประสานงาน ยังไม่ทั่วถึงและรวดเร็ว เนื่องจากสภาพพื้นที่ ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับ โรงเรียน ครูบางส่วนยังไม่ปรับพฤติกรรมการสอนและการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดยังความตระหนักในการบริหารจัดการศึกษา และครูส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งจะเห็นได้จากข้อมูลด้านผู้เรียน ในการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ย เพิ่มขึ้นทุกรายวิชา ยกเว้นในรายวิชาสังคมศึกษา โดย 5 กลุ่มสาระมีคะแนนเฉลี่ย 39.10 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับประเทศ โดยรวมคะแนนเฉลี่ย 5 กลุ่มสาระวิชา พบว่ามีคะแนนต่ำกว่าระดับประเทศทุกวิชา รวม 5.88 จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านวิชาการ

ธีรรัตน์ พลบุรี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู โดยรวมและรายปัจจัย ผู้บริหารมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การวิเคราะห์หัตถดถอยพหุคูณการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู โดยใช้ปัจจัยทางการบริหารเป็นตัวแปรพยากรณ์ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัจจัยด้านผู้ปกครองและชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยด้านงบประมาณเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด สามารถรวมพยากรณ์การบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 34.90

จินตนา สะแสงสาร (2551, หน้า 157-158) ได้ศึกษา สภาพและประสิทธิผลการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีช่วงชั้นที่ทำการเปิดการสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ระดับประสิทธิผลงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) ระดับประสิทธิผลงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและ

รายด้านไม่แตกต่างกัน 7) ระดับประสิทธิผลงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีช่วงชั้นที่ทำการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ดวงเดือน แก้วฝ้าย (2558, หน้า 221-225) ได้ศึกษา ปัจจัยทางการบริหารวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารงานวิชาการและคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยการบริหารงานวิชาการ และคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4) ปัจจัยการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 5) ปัจจัยทางการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยทางการบริหารงานวิชาการส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน พบว่ามี 4 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ต่อไป โดยด้านปัจจัยการบริหารงานวิชาการในด้านที่ต้องพัฒนามี 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ และด้านการส่งเสริมและสนับสนุน วิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา



## 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนรู้

อรุณ โยธสิงห์ (2550, หน้า 161-162) ได้ศึกษา ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัย 1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการเรียนรู้เป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการคิดเชิงระบบ มีตัวแบบจากภายในและมีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ 2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 มีระดับปัจจัยทางการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ การจูงใจ การตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ความมีประสิทธิภาพ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน 6) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับปัจจัยทางการบริหารไม่แตกต่างกัน 7) ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในทิศทางเดียวกัน 8) ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้ มี 6 ปัจจัย คือ ความมีประสิทธิภาพ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาบุคลากร หลักสูตรและการเรียนการสอน การตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์ร่วม และการจูงใจ ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 6 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 78.90 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 78.90 และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์  $\pm 0.094$  9) ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ที่ควรได้รับการพัฒนา 6 ปัจจัย คือความมีประสิทธิภาพ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาบุคลากร หลักสูตรและการเรียนการสอน การตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์ร่วม และการจูงใจ

วิรัตน์ จิตรโก (2551, หน้า 98-104) ได้ศึกษา ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านคน ประกอบด้วย 1.1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจากผู้บริหาร 1.2) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจาก ครูผู้สอน 1.3) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจากนักเรียน 1.4) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจาก ผู้ปกครอง 1.5) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน 2) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านเงิน ประกอบด้วย 2.1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากเงินงบประมาณ 2.1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากเงินนอกงบประมาณ 3) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ประกอบด้วย 3.1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากวัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ 3.2) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากอาคารเรียนและอาคารประกอบ 3.3) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากห้องปฏิบัติการและห้องกิจกรรมต่างๆ 4) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4.1) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากทักษะการบริหาร 4.2) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อจากกระบวนการบริหาร 4.3) ปัจจัยการบริหารที่เอื้อ จากกรณีเหตุการณ์การศึกษา

สุรชัช จันทร์ส่อง (2551, หน้า 105-106) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัว ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คุณธรรมของครู ความเชื่ออำนาจในตน สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน ความสุขใจ และเจตคติต่ออาชีพครู มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .727 แสดงว่า ตัวพยากรณ์ชุดนี้ร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูได้ร้อยละ 52.9 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 15.159 โดยที่คุณธรรมของครูพยากรณ์ได้มากที่สุด 2) ตัวพยากรณ์ที่ดีของพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู มีทั้งหมด 4 ตัว เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ คุณธรรมของครู ความสุขใจ สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน ความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ชุดนี้ร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูได้ร้อยละ 52.5 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 15.812

จิราวรรณ จันทร์แย้ม (2552, หน้า 99-100) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภาพ พ.ศ. 2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภาพ พ.ศ.2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

จิราภา เพียรเจริญ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูมีระดับการรับรู้ในการปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยด้านการกำหนด นโยบายและแผนการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนสูงสุด ด้านการจัดสรรงบประมาณและจัดทุนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับต่ำ ส่วนด้านการส่งเสริมการพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนต่ำสุด ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ตามข้อมูลภูมิสังคมคือ ตำแหน่ง ที่ตั้งและขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้นผลการเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนรายด้านพบว่าการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการเรียนรู้ของครูที่มีระดับการรับรู้ในการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะตามระดับการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี แยกเป็นดังนี้ 1) สรุปปัญหาจากการ

วิเคราะห์คำถามปลายเปิด ด้านผู้บริหารพบว่าผู้บริหารไม่เน้นการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการเรียนรู้ของครูให้ชัดเจนก่อนเปิดภาคเรียน ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูมีภาระงานมากการนิเทศงานจึงไม่ต่อเนื่อง ครูผู้สอนไม่วางแผนล่วงหน้าในการใช้งบประมาณ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพบว่างบประมาณไม่เพียงพอ ครูบรรจุใหม่มีมากและขาดประสบการณ์ ครูไม่นำผลการนิเทศไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของจริง ครูมักคิดว่าถึงอย่างไรก็ได้ 1.5 ชั้นเหมือนกันจึงขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ส่วนด้านครูพบว่าครูมีภาระอื่นมาก ทำให้ครูบางคนไม่มีเวลาในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรและการจัดการหลักสูตรมีการเปลี่ยนโครงสร้างบ่อยทำให้การดำเนินงานของครูผู้สอนไม่ต่อเนื่อง ยังไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานและแนะนำผู้รับนโยบายไม่สามารถถ่ายทอดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายบริหาร ครูยังขาดการส่งเสริมในการอบรมพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยี และความรู้ที่ทันสมัย เซอร์ฟเวอร์ของเว็บเบราว์เซอร์ ที่ให้ครูศึกษาเรียนรู้ไม่มีขนาดใหญ่พอที่จะรองรับการพัฒนาของครู การดำเนินการไม่ได้สร้างความตระหนักแก่ครูผู้สอน ทำให้ครูผู้สอนส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับแผนพัฒนาครุอินเตอร์เน็ตของโรงเรียนซ้ำมาบางบางครั้งขาดช่วงใช้ไม่ได้ ด้านการจัดสรรงบประมาณและจัดทุนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ ส่วนการให้รางวัลและการเสริมแรงแก่ครูนั้นไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส ไม่มีการประกาศแจ้งครูรับทราบ 2) สรุปข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดเป็น 2 ด้านคือด้านผู้บริหารและด้านครู ด้านผู้บริหารสรุปว่าผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบาย แนวปฏิบัติให้ครูผู้สอนทราบอย่างชัดเจนก่อนเปิดภาคเรียน ไม่ควรมีการเปลี่ยนหลักการและแนวปฏิบัติก่อนที่จะมีการประชาพิจารณ์ ควรจัดอบรมกระตุ้นครูทุกปีหรือทุกภาคเรียน ควรมีการส่งเสริมให้ครูอบรมพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและความรู้ที่ทันสมัยด้านต่างๆ การนิเทศและการกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้ของครูควรระบุคาบนิเทศให้ผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นคาบสอน การให้รางวัลและการเสริมแรงแก่ครูนั้นควรมีแนวการประเมินที่ชัดเจน ตรวจสอบตามสภาพจริง แจ้งให้ครูทราบกฎเกณฑ์อย่างโปร่งใส เมื่อมีผู้ใดได้รับรางวัลควรประกาศให้ทราบ ส่วนด้านครูคือครูผู้สอนควรวางแผนล่วงหน้าในการใช้งบประมาณในการจัดการเรียนรู้ของครู

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 200-201) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียน การสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้าง และพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน การใช้กลยุทธ์ ในการจัดการเรียนการสอน การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และการวัดผลและ ประเมินผล 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล 6) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 3) ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 12 คน จากการประเมินก่อนหลัง ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อประเมินโดยใช้ แบบทดสอบจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย 94.94 และจากการสัมภาษณ์ ครูผู้สอน พบว่า ครูมีภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนหลังสูงกว่าก่อนทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฐิติมา ไชยมหา (2556, บทคัดย่อ) ผลการวิจัย 1. องค์ประกอบภาวะ ผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา 2) ด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านความสามารถในการวัด และประเมินผล 4) ด้านการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ และ 5) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และมีวิธพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ 8 วิธี ดังต่อไปนี้ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การติดตาม และประเมินผล การพัฒนา 4) การใช้ชุดภาวะผู้นำครู 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน 6) การสร้าง เครือข่ายกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) การให้มีคู่มือการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ และ 8) วิธีอื่นๆ เช่น การศึกษาดูงานต่างประเทศ

พัชรารัตน์ แสงวงศ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัย

ทางการบริหารและระดับการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผู้สอนที่มีต่อปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผู้สอนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจำแนกตามระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน 4) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) การศึกษาอำนาจพยากรณ์ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยทางการบริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษของครู พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์คือ ด้านการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 57.70 และมีความคาดเคลื่อนของการพยากรณ์  $\pm 0.390$

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านวิชาการ

Watamaru (2000) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน มีการอภิปรายสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยยืนยันว่านักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการวิจัยด้านสติปัญญาของผู้เรียนและสรุปว่านักเรียนสามารถเพิ่มพูนความคิดในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองมากขึ้น เมื่อใช้รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนักเรียนที่ถูกสอนโดยครูเป็นผู้ชี้แนะจะได้ความรู้ที่แยกเป็นส่วนๆ นักเรียนไม่สามารถบูรณาการเป็นองค์ความรู้และรักษาความรู้นั้นได้ จากการศึกษาเปรียบเทียบชั้นเรียนที่สอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ที่กว้างกว่า และสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับไปใช้ในชีวิตประจำวัน

Anhty (2004, p. 3077) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่และครูในงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่และครูยอมรับว่างานปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะและร่วมกันรับผิดชอบรวมทั้งต้องให้ความสำคัญในการนิเทศการศึกษา ไม่ทำงานอื่นมากเกินไป รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูใหญ่จากผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานงานและมีการทำงานเป็นคณะมากยิ่งขึ้น

Foster (2007, p. 2394) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา เมืองซานฟรานซิสโก โดยศึกษาการบริหารงานวิชาการ 7 ด้าน ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการบริหารเรียงตามลำดับความสำคัญมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การบริหารงานบุคลากร โครงสร้างองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน อาคารสถานที่ และการเงินกับธุรการ ส่วนการบริหารงานวิชาการ 7 ด้านตามทัศนคติของครูพบว่า การบริหารงานบุคลากร โครงสร้างองค์การ กิจกรรมนักเรียน ความสัมพันธ์ชุมชน การเงินธุรการ และอาคารสถานที่ จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับระดับการปฏิบัติงานการพัฒนาหลักสูตรและการสอนการบริหารงานบุคลากรสอดคล้องกันตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน และครูเป็นที่รับทราบได้ว่าความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนรู้

Kelly (2001, p. 3898-A) ได้ทำการศึกษาการสนับสนุนและอุปสรรคต่อการวิธีทำการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไปใช้สอนศิลปะการอ่านและการใช้ภาษา การศึกษาครูฝึกสอนจากหลักสูตรการประถมศึกษาระดับประถมศึกษา โดยได้ศึกษาจากครู 3 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่ง โดยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูและนักเรียนในห้องเรียน แล้วนำมาวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า ไม่มีครูฝึกสอนคนใดใช้วิธีการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระดับที่เพียงพอ ในบางครั้งและในระดับความสำเร็จที่ต่างกัน นักเรียนแต่ละคนพยายามใช้วิธีการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการสอนศิลปะ การอ่านและการใช้ภาษา

Suranna and Moss (2002, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีวเคมี พบว่า ครูมีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน
- 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู
- 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร

4) รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นในโรงเรียนหรือสมาคมท้องถิ่น 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ และผู้บริหารด้วย

McCoy (2003, p. A) ได้ศึกษาแผนการปรับปรุงพัฒนาในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้กระบวนการ การวิจัยปฏิบัติในชั้นเรียนมาจัดกิจกรรมการเรียน การเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องแนะนำกระบวนการและส่งเสริมความร่วมมืออย่างจริงจังกับครูและผู้ปกครองในท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูที่ใช้ในการวิจัยในชั้นเรียนในการสอน ซึ่งจะทำให้การจัดการเรียนรู้นั้นสำเร็จโดยง่ายมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาพัฒนานักเรียน ห้องเรียน เขตการศึกษา และการเรียนรู้ของชุมชนอย่างพร้อมๆ กันไป

Yok-Barr and Duck (2004, บทคัดย่อ) การพัฒนาครูให้เป็นผู้ดูแลและใช้ภาวะผู้นำ เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ คือ 1) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การเพิ่มศักยภาพการสอนและการจัดการเรียนรู้ 3) ประกาศเกียรติคุณการให้รางวัล 4) การเป็นตัวแบบครูประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน

Church (2005, p. 1448) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในชั้นเรียน พบว่า ผู้สอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นการสื่อสารด้วยการพูดในห้องเรียน โดยใช้บทเรียนสำหรับเด็กซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการเรียนรู้ จากแรงจูงใจ ความกระตือรือร้น และตามความเชื่อถือต่อการเรียนภาษา ในปัจจุบันการปฏิรูปสื่อเทคโนโลยีนั้นสามารถใช้สื่อเอกสารจริง ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีปัจจัยทางด้านวิชาการทั้งหมด 6 ด้าน คือด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการมีทักษะ ความรู้ ความรับผิดชอบ และประสพการณ์ด้านการบริหารงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการใฝ่เรียนรู้ แสวงหาข้อมูลและพัฒนาตนเอง ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนใน 4 ด้าน คือด้านหลักการจัดการเรียนรู้ ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านบทบาทของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน ดังนั้น งานด้านวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาผู้บริหารและครูมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะบทบาททางด้าน



วิชาการของผู้บริหารที่จะใช้อำนาจและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์โดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี