



ISSN 1906-4950

วารสาร การบริหารและนิเทศการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Journal of Educational Administration and Supervision, Mahasarakham University

ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม พ.ศ. 2565

Volume 13 Number 3 September - December 2022

วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ISSN 1906-4950

ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม พ.ศ. 2565

วัตถุประสงค์

เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการสาขาวิชาทางการศึกษา การวิจัยและพัฒนา
การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารและพัฒนา
และการจัดการความรู้ ตีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบบทความวิจัย บทความวิทยานิพนธ์
บทความวิจารณ์หนังสือ และบทความทั่วไป

การตรวจสอบทางวิชาการ

บทความได้ผ่านการตรวจสอบทางวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิบทความละ 2 ท่าน

กำหนดการพิมพ์เผยแพร่

พิมพ์เผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม

ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม

เจ้าของ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

โทรศัพท์ 0-4374-3143-4 ต่อ 6234 โทรสาร 0-4374-3174

เว็บไซต์: <http://edu.msu.ac.th/journal>

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ดร.สุเชต น้อยฤทธิ์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เลขานุการและเหรัญญิก

นางสาวนารีรัตน์ ธงภักดี

บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เป็นความคิดเห็นของผู้พิมพ์ กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป

ราคาปก 200 บาท Web site: <http://edu.msu.ac.th/journal>

พิมพ์วันที่ 31 ธันวาคม 2565 E-mail: Jeas.msu@gmail.com

ออกแบบปก: สมร เหล็กกล้า

สำนักพิมพ์สวนหนังสือ: 189 หมู่ 12 ราชวัติการไถ่นิลล์

ตำบลท่าขอนยาง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150

โทรศัพท์: 09-2956-2419

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำวารสาร

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทระจิตร	มหาวิทยาลัยนครพนม
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบทางวิชาการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเนลิ้ม	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมทรง สิทธิ	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์	วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิดา ผาระนัด	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทระจิตร	มหาวิทยาลัยนครพนม
รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ จุลสุวรรณ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร์	มหาวิทยาลัยนครพนม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Professor Dr. Gary Price	University of Wisconsin-Madison, USA
Professor Dr. Marilyn Waring	Deakin University, Australia
Professor Dr. Dennis A. Francis	University of the Free State, South Africa
Associate Professor Dr. Tran Vui	Hue University, Vietnam

บทบรรณาธิการ

วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2565 ซึ่งประกอบด้วยบทความวิชาการ จำนวน 1 เรื่อง และบทความวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ซึ่งครอบคลุมสาขาวิชาต่างๆ ทางการศึกษา โดยทุกบทความได้รับการพิจารณาทางวิชาการอย่างเข้มข้นจากผู้ทรงคุณวุฒิบทความละ 2-3 ท่าน เพื่อคงคุณภาพทางวิชาการและการเผยแพร่ในฐานะข้อมูลวารสารทั้งระดับชาติและนานาชาติ กองบรรณาธิการขอขอบพระคุณผู้เขียนและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีแก่วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์
บรรณาธิการ

สารบัญ

บทความวิชาการ

ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

ลักขณา สรวิวัฒน์	7
------------------------	---

บทความวิจัย

สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาณุพงศ์ คงสวัสดิ์	20
--------------------------	----

การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

ธนต์พร โคจรานนท์	32
------------------------	----

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร

สิริขวัญ อาจวิชัย, ธัญยาภรณ์ นวลสิงห์	42
---	----

การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ โดยใช้โครงงาน ด้วยการบริการสังคมเป็นฐาน ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

ณัฐวดี วังสินธุ์	56
------------------------	----

การศึกษากาการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการพัฒนา องค์การสู่ความเป็นเลิศ

กฤษฎา สิริพัฒนโชติกุล, วิไลลักษณ์ อุ่ณจิตร	69
--	----

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

สุนทรี เกิดสิน	88
----------------------	----

แผนแม่บทศูนย์การเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม เชื้อสายไทยมอญรามัญ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านหนองลิง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

กฤตย์ดนัย ธารารัตนสุวรรณ, รัตนาภรณ์ จันทรา, อภิภู สิทธิภูมิมงคล, ธนพัฒน์ ศรีวรรณะ, ศิวพร ลิ้นทะลัก	101
---	-----

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดสุพรรณบุรี

กฤตย์ดนัย ธารารัตนสุวรรณ, รัตนาภรณ์ จันทรา, อภิภู สิทธิภูมิมงคล, ธนพัฒน์ ศรีวรรณะ, ศิวพร ลิ้นทะลัก	110
---	-----

Contents

Academic Articles

Executive Functions

<i>Lakkhana Sariwat</i>	7
-------------------------------	---

Research Articles

The Current condition the desirable condition and need in the operation of Student Assistant of the General Education Office, Mahasarakham University

<i>Phanupong Khongsawat</i>	20
-----------------------------------	----

Developing Teachers on Active Learning Instructional Anuban Mahasarakham School

<i>Thanutporn Kojaranon</i>	32
-----------------------------------	----

School administrators' characteristics affecting teachers' functional competency under mukdahan Primary educational service area office

<i>Sirikhawn Ardwichai, Thanyaporn Nualsing</i>	42
---	----

Development of a Collaborative Research Based Learning Supervision Model (CRBL) to Enhance Learning Management Skill using the Project and Service Based Learning (PSBL) Emphasizing the Global Citizenship of the Learners

<i>Nuttawadee Wangsin</i>	56
---------------------------------	----

A Study of Organizational Management for Excellence Organization Development: Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University

<i>Krissada Siripatchotikorn, Wilailak Ounjit</i>	69
---	----

A New Normal Model of School Management for Performance Excellence in the Changing Context of P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School

<i>Suntree Koedsin</i>	88
------------------------------	----

Master Plan for Arts and Culture Learning Center for Thai Mon Ramannadesa Ban Nong Ling' Community Enterprise, Song Phi Nong District, Suphanburi Province

<i>Krittanaï Thararattanasuwan, Rattanaporn Chanthra, Apipoo Sittipoommonhkol, Thanaphat Srivantana, Siwaporn Linthaluek</i>	101
--	-----

The Development Management of OTOP Products Champion Model in Suphan Buri Province

<i>Krittanaï Thararattanasuwan, Rattanaporn Chanthra, Apipoo Sittipoommonhkol, Thanaphat Srivantana, Siwaporn Linthaluek</i>	110
--	-----

ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

Executive Functions

ลักขณา สริวัฒน์¹

Lakkhana Sariwat¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร (Executive Functions หรือ EF) อันเป็นกระบวนการทางความคิดระดับสูงของสมองส่วนหน้าที่เกี่ยวข้องกับการคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพัฒนาการด้านการคิดที่พัฒนาขึ้นได้ตั้งแต่วัยเด็กตลอดไปจนถึงวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นบุคคลที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารอย่างเหมาะสมตามวัยจะควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และส่งผลให้สามารถยับยั้งใจตัวเองรวมทั้งกำกับความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นำไปสู่ความสำเร็จได้ ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารประกอบไปด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการคือ ความจำขณะทำงาน การยับยั้งตัวเอง และความยืดหยุ่นในกระบวนการคิด ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมกระบวนการเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ เห็นได้ว่าทักษะด้านการคิดเชิงบริหารนี้มีความสำคัญมากสำหรับพ่อแม่ที่ควรรู้และเข้าใจในการอบรมเลี้ยงดูลูก และครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนนักเรียน ด้วยวิธีการให้ลงมือทำกิจกรรมต่างๆ อย่างหลากหลายด้วยตนเอง เพราะกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวต้องผ่านกระบวนการความจำขณะทำงาน การยับยั้งตัวเอง และความยืดหยุ่นในกระบวนการคิด ทำให้ผู้กระทำได้พัฒนาทักษะสมองที่ใช้บริหารจัดการชีวิตในด้านต่างๆ ของตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การทำงาน และการใช้ชีวิต ดังนั้นบุคคลที่มีทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจึงมีการคิดจัดการและดำเนินการในเรื่องต่างๆ จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ

คำสำคัญ: ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร, กระบวนการทางความคิดระดับสูง, ความจำขณะทำงาน, การยับยั้งตัวเอง, ความยืดหยุ่นในกระบวนการคิด

¹ รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Lecturer, Faculty of Education, Mahasarakham University



Abstract

The article aims to present the knowledge of Executive Functions (EF) that is advanced cognitive process of prefrontal cortex associated with an individual's thinking, feeling, and acting. They are crucial fundamentals of developing cognition created from childhood through adulthood. That's why the individual with appropriate EF development of each own age can control emotion and needs effecting to his inhibition and also monitoring cognition, emotion, and behavior to meet the desired targets and then end with the success. EF comprises of 3 basic components including; working memory, inhibitory control, and cognitive flexibility that their functions on working processes are appropriately and continuously up to meet the targets. As view that, EF is very important for the parents who should acknowledge in raising the children as well as the teachers who teach and train the students through various activities operating by themselves. For those activities are activated through working memory, inhibitory control, and cognitive flexibility that make the actors improve the brain in managing their events successfully; e.g. learning, working, and life living. Hence, the individual with EF can operate his thinking and managing successfully on many events appropriately that are desired needs of the family, society and nation.

Keywords: executive functions, advanced cognitive process, working memory, inhibitory control, cognitive flexibility

บทนำ

Excutive Functions (EF) จัดได้ว่าเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับสมองและการพัฒนาเด็กที่นักวิชาการทั่วโลกกำลังสนใจศึกษาค้นคว้าวิจัย ในภาษาไทยได้รับการแปลออกมามากมายในหลายรูปแบบของคำ เช่น ทักษะสมองเพื่อจัดการชีวิต ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หรือ หน้าที่บริหารจัดการของสมอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามความหมายของ EF นั้นเป็นไปในทางเดียวกันคือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางความคิดของสมองที่ได้รับการพัฒนาตั้งแต่วัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่ เป็นความสามารถในการกำกับความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยมีการเข้าใจตนเองและผู้อื่นอันเป็นทักษะสำคัญที่ทำให้บุคคลมีพัฒนาการด้านต่างๆ ที่เหมาะสม

ต่อไป ในบทความนี้จะขอใช้คำแปลโดย วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (ม.ป.ป) ที่ใช้คำว่าทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร (Excutive Functions) จากการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในเอกสารและงานวิจัยต่างๆ สรุปได้ว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของพัฒนาการด้านการคิดบุคคลที่มีพัฒนาการทักษะด้านการคิดเชิงบริหารอย่างเหมาะสมตามวัยจะสามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการส่งผลให้สามารถยับยั้งใจตัวเองได้ รวมทั้งกำกับความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และนำไปสู่ความสำเร็จได้ การฝึกทักษะด้านการคิดเชิงบริหารตั้งแต่วัยเด็กจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะเป็นพื้นฐานสำหรับทักษะการคิดที่ซับซ้อนมากขึ้นต่อไปเมื่อเด็กเติบโตขึ้น เช่น จะช่วยเสริมสร้างทักษะการตัดสินใจ (Decision Making) ความอดทน มานะ



พยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Grit) และสามารถในการฟื้นตัวเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสได้ (Resilience) เพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2561)

บุคคลใดที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารตั้งแต่วัยเด็กจะเป็นบุคคลที่เจริญเติบโตด้วยกระบวนการคิดที่ดี คือสามารถตั้งเป้าหมายในชีวิต รู้จักการวางแผน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจจดจ่าสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ สามารถยับยั้งความคิด ไตร่ตรอง ควบคุมอารมณ์ได้ สามารถยืดหยุ่นความคิด จัดลำดับความสำคัญในชีวิต รวมทั้งรู้จักริเริ่มและลงมือทำสิ่งต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน ทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องใช้ เพราะมีผลต่อความสำเร็จทั้งการทำงาน การเรียน และการใช้ชีวิต (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2561) สำหรับเนื้อหาสาระทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในบทความนี้ประกอบด้วย ความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร ความสำคัญของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร องค์ประกอบของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร พัฒนาการตามช่วงวัยและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

ความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

นักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร ดังนี้ นักการศึกษาต่างประเทศ เช่น Anderson (2001) อธิบายว่าทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำกิจกรรมที่มีเป้าหมาย ในการศึกษาทางประสาทวิทยาแสดงให้เห็นว่าทักษะเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสมองส่วนหน้า (Prefrontal Cortex: PFC) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและ

แก้ไขปัญหา Diamond (2013) ได้อธิบายถึงทักษะด้านการคิดเชิงบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทางความคิดเพื่อใช้ในการคิดการลงมือปฏิบัติงานและมีสมาธิจดจ่อกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามกำหนด Huizinga *et al.* (2018) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารว่า หมายถึงกระบวนการขององค์ความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการกำหนดความคิด พฤติกรรม และอารมณ์ Ahrens *et al.* (2019) กล่าวว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง ทักษะที่ควบคุมการทำงานสมองในด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคล เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Cristofori *et al.* (2019) ได้อธิบายว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง ความสามารถในการคิดขั้นสูง ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ความจำใช้งาน (Working Memory) การควบคุมยับยั้ง (Inhibitory Control) การยืดหยุ่นทางความคิด (Cognitive Flexibility) การวางแผน (Planning) การให้เหตุผล (Reasoning) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายและปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้าสถานการณ์ในชีวิตประจำวันและสร้างปฏิสัมพันธ์กับสังคม สำหรับนักการศึกษาไทย เช่น จุฑามาศ แหนจอ (2560) ได้อธิบายว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกิดจากการทำงานของชั้นสูงของสมองเพื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระทรวงศึกษาธิการ (2561) ให้ความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารว่าเป็นกระบวนการทางความคิดของสมองส่วนหน้าทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการคิด ความรู้สึก และการกระทำโดยสมองส่วนนี้กำลังพัฒนามากที่สุดในช่วงปฐมวัย เป็นช่วงของการพัฒนาความสามารถในการคิด การจัดระเบียบตนเอง ดุษฎี อุการ และอรปรีญา ญาณะชัย (2561) อธิบายว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสติปัญญาที่มีบทบาทเกี่ยวกับการดูแล ตรวจสอบการคิด



และพฤติกรรม ซึ่งทำงานร่วมกับระบบประสาทเป็นฐานของการดำเนินการที่ทำงานร่วมกันทั้งโดยตรงและทำงานไปพร้อม ๆ กันเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ เกติษฐ์ จันทรขจร (2562) กล่าวว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง ศูนย์กลางของการควบคุมทักษะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับมิติทางปัญญา และมิติทางพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อพัฒนาการของเด็กในด้านการเรียน ทักษะการดำรงชีวิต คุณธรรม จริยธรรม การกำกับตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย จากแนวคิดความหมายของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารทั้งของไทยและต่างประเทศ เมื่อนำมาสังเคราะห์ สรุปได้ว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของสมองในหลายๆ ส่วนที่เชื่อมโยงกันในการจัดกระบวนการทางความคิด โดยสมองส่วนหน้าได้ทำงานประสานกันกับสมองในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านปัญญา การรู้จัก พฤติกรรม และอารมณ์ ที่ส่งผลต่อพัฒนาการด้านองค์ความรู้ พัฒนาการด้านสังคม พัฒนาการด้านอารมณ์ การดำรงชีวิต การมีคุณธรรมจริยธรรม โดยการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และมีการกระทำสิ่งต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอนจนนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุความสำเร็จ

ความสำคัญของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

Madjar *et al.* (2019) ได้อธิบายว่า พัฒนาการทักษะด้านการคิดเชิงบริหารที่สมวัยของบุคคลตั้งแต่วัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่ มีส่วนสำคัญในการสร้างพฤติกรรมเชิงบวกในทุกๆ ด้าน และส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวเอง ครอบครัว และสังคม ทักษะดังกล่าวจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วัยเด็กตลอดเรื่อยไปจนถึงวัยผู้ใหญ่ เนื่องจากเป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถนำประสบการณ์หรือสิ่งที่เคยเรียนรู้มาปรับใช้ในการเรียน การทำงาน

หรือกิจกรรมใหม่ได้ รู้จักยับยั้งและควบคุมตนเองเพื่อไม่ให้ทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม แม้ว่าจะถูกชักชวนหรือมีสิ่งกระตุ้นมาล่อ มีความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้เมื่อเงื่อนไขหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปไม่ยึดติดกับแนวคิดใดๆ อย่างตายตัว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบได้ มีความจำดี มีสมาธิ สามารถทำสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่องให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ สามารถแสดงออกในครอบครัว ในห้องเรียน ในหมู่เพื่อนฝูง และในสังคมได้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังรู้จักประเมินตนเอง เกิดความภาคภูมิใจในสิ่งดีๆ ที่ทำ รวมทั้งสามารถนำจุดบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วางแผน การเรียนการทำงานอย่างมีระบบ ลงมือทำจนสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดได้ สามารถอดทนรอได้ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ จึงสรุปได้ว่าทักษะด้านการคิดเชิงบริหารมีความสำคัญต่อบุคคลตลอดช่วงชีวิต

องค์ประกอบของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

นักการศึกษาจำนวนมากได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารไว้แตกต่างกัน ในที่นี้ขอเสนออย่างละ 1 ตัวอย่างตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศและในประเทศ นักการศึกษาต่างประเทศเช่น Cooper-Kahn and Dietzel (2009) ให้แนวคิดว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การยับยั้ง (Inhibition) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการหยุดพฤติกรรมของ ตนเองในเวลาที่เหมาะสมรวมถึงการหยุดการกระทำและความคิด 2) การปรับเปลี่ยน (Shift) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการเคลื่อนย้ายอย่างอิสระจากสถานการณ์หนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างเหมาะสม 3) การควบคุม



อารมณ์ (Emotional Control) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองทางอารมณ์โดยนำความคิดที่มีเหตุผลมาใช้กับความรู้สึก 4) การริเริ่ม (Initiation) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการเริ่มต้นงานหรือกิจกรรมและเพื่อสร้างความคิดอิสระการตอบสนอง 5) ความจำใช้งาน (Working Memory) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการเก็บข้อมูลไว้ในความคิดเพื่อจุดประสงค์ในการทำงานให้สำเร็จ 6) การวางแผนและการจัดระบบ (Planning and Organization) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการจัดการความต้องการงานในปัจจุบันและอนาคต 7) การจัดการอย่างเป็นระบบ (Organization of Materials) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการกำหนดลำดับงานพื้นที่เล่นและพื้นที่เก็บข้อมูล 8) การประเมินตนเอง (Self-Monitoring) หมายถึง การรับรู้ความสามารถในการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและเพื่อวัดประสิทธิภาพ และตัวอย่างแนวคิดของนักศึกษไทย เช่น สุภาพณีย์ แสงสว่าง และคณะ (2559) อธิบายไว้ว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การริเริ่ม หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการคิดเริ่มต้นทำงานด้วยตนเองโดยไม่ผัดวันประกัน พรุ่ง เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยเริ่มต้นงานด้วยการเริ่มต้นทำงานหรือเริ่มทำงานต่อด้วยตนเอง และมีแนวคิดหลากหลายด้วยการคิดหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ 2) ความจำใช้งาน หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการเก็บรักษาข้อมูลไว้ในหน่วย ความจำขณะปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตาม เป้าหมาย ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยเก็บรักษาข้อมูลไว้ในจิตใจด้วยการจดจำสิ่งต่างๆ ไว้ในความคิด และมีสมาธิด้วยการจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ทำ 3) การวางแผนและจัดระบบ หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการคิดแผนการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุ

ผลตามเป้าหมาย ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยมุ่งหวังต่อเป้าหมายด้วยการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม จัดสรรเวลาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเข้าใจแนวคิดหลักด้วยการจัดการกับข้อมูลจำนวนมากได้เป็นอย่างดีและถ่ายทอดความคิดในเชิงปฏิบัติ 4) การจัดการอย่างเป็นระบบ หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการดูแลรักษาสมบัติส่วนตัวได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยเพื่อให้เป็นหมวดหมู่เดียวกันซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยเก็บรักษาสมบัติส่วนตัวอย่างเป็นระเบียบ ด้วยการจัดระบบ การเก็บสิ่งต่างๆ อย่างเป็นสัดส่วนและหมวดหมู่ และดูแลรักษาความสะอาดของใช้ส่วนตัว 5) การตรวจสอบงาน หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการพิจารณาความถูกต้องของงานที่ทำเสร็จแล้วเพื่อให้แน่ใจว่างานที่ทำไม่มีข้อผิดพลาด ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยกำกับติดตามงานที่ปฏิบัติด้วยการพิจารณางานที่ปฏิบัติว่ามีความถูกต้องเสร็จสมบูรณ์เรียบร้อย 6) การปรับเปลี่ยน หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถยอมรับได้กับสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยปรับเปลี่ยนได้ง่ายด้วยการไม่ยึดติดอยู่กับสถานการณ์หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งจนทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ ยอมรับได้กับสิ่งที่แตกต่างจากเดิม และมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาด้วยการยอมรับได้กับความแตกต่างหลากหลายของวิธีการแก้ปัญหา 7) การควบคุมอารมณ์ หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการกับความ รู้สึกทางใจได้เป็นอย่างดีเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยควบคุมการตอบสนองทางอารมณ์ด้วยการกำกับดูแลอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและแสดงกิริยาท่าทางที่สอดคล้องกับสภาวะอารมณ์ 8) การประเมินตนเอง หมายถึง การ



รับรู้ความสามารถของตนเองในการพิจารณาถึงพฤติกรรมหรือการกระทำของตนเองเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ได้กระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และไม่มีผลกระทบด้านลบต่อผู้อื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยกำกับติดตามพฤติกรรมตนเองด้วยการพิจารณาการกระทำของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และไม่แสดงการกระทำที่มีผลกระทบทางด้านลบต่อผู้อื่น และ 9) การยับยั้ง หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการคิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือกระทำและยืดเวลาการตอบสนองเพื่อให้มีเวลาประเมินสถานการณ์หรือ พฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยควบคุมความว้าวุ่นด้วยการหลีกเลี่ยงการกระทำที่กระทำโดยไม่ได้คิด ดูแลความปลอดภัยของตนเอง และหยุดแสดงพฤติกรรมด้านลบในเวลาที่เหมาะสมได้ด้วยตนเอง

สรุปองค์ประกอบของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศ และในประเทศที่สอดคล้องกัน มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การยับยั้ง 2) การริเริ่ม 3) ความจำใช้งาน 4) การวางแผนและการจัดระบบ 5) การจัดการอย่างเป็นระบบ 6) การควบคุมอารมณ์ และ 7) การประเมินตนเอง

พัฒนาการตามช่วงวัยและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารสามารถเริ่มพัฒนาได้ตั้งแต่วัยทารก และพัฒนาอย่างรวดเร็วตั้งแต่อายุ 3-5 ปี ซึ่งการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องจนถึงวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น และหลังจากนั้นจึงลดลงแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงวัย (Center on the Developing Child at Harvard University, 2011) ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร พัฒนาเร็วช้าไม่เท่ากันโดยมีทักษะบางอย่างสามารถพัฒนาการอย่างสมบูรณ์ในวัยเด็กตอน ปลายหรือวัยรุ่น ในขณะที่ส่วน

ที่เหลือยังพัฒนาไม่สมบูรณ์แต่ยังสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจนถึงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เนื่องจากสมองยังเจริญเติบโตไม่สมบูรณ์และสร้างการเชื่อมโยงของเซลล์ระบบประสาทต่างๆ อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทางกายวิภาคของสมองและประสบการณ์ชีวิต ทั้งในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางชีวภาพ นอกจากนี้ทักษะดังกล่าวยังสัมพันธ์กับการพัฒนาทางระบบประสาทในสมองอีกด้วย กล่าวคือ เมื่อการประมวลผลหรือกระบวนการคิดของสมองส่วนหน้าและสมองส่วนอื่นๆ ที่มีการเชื่อมโยงถึงกันและกัน หน้าที่ต่างๆ ของสมองที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจึงปรากฏขึ้น เมื่อมีการเชื่อมโยงถึงกันของระบบประสาทเหล่านี้ จะเกิดการพัฒนาต่อไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ระบบประสาทและสมองมีความซับซ้อนมากขึ้นจะสัมพันธ์กับการเจริญขึ้นไปด้วย (พัชรินทร์ พาหิรัญ, 2561 อ้างอิงใน นวลนา ตั้งจารุณัฐ, 2558) วีระศักดิ์ ชลไชยะ (2561) ได้อธิบายว่า ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจะเริ่มพัฒนาตั้งแต่ช่วงปฐมวัย หรือ 8 ปีแรกของชีวิต โดยในช่วงปีแรกนั้นจะเริ่มมีการพัฒนาซึ่งจะพัฒนาอย่างมากในช่วงอายุ 3-6 ปีหรือวัยอนุบาล แล้วจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสมบูรณ์เต็มที่เมื่ออายุประมาณ 20-25 ปี ดังนั้นปฐมวัยจึงเป็นช่วงเวลาสำคัญที่เด็ก ๆ ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการควบคุมตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ต้องพบกับความท้าทาย ปัญหา อุปสรรค หรือความยากลำบากต่างๆ ในชีวิตทั้งที่บ้าน โรงเรียน ที่ทำงาน และในสังคมต่อไป เด็กวัยก่อนเรียน (Preschool Age) ยังมีทักษะด้านการคิดเชิงบริหารที่ยังไม่สมบูรณ์ แต่ในขณะเดียวกันเริ่มควบคุมความสนใจและพฤติกรรมของตนเองได้ โดยมีทักษะหลักสามประการที่เกี่ยวข้องคือ ความจำใช้งาน การยับยั้ง และการปรับเปลี่ยน



ที่เริ่มมีการพัฒนาในวัยทารก และหลังจากนั้นวัยอนุบาลจะแสดงประสิทธิภาพในการยับยั้ง และความจำใช้งาน ที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งการยับยั้งและความจำใช้งาน เป็นหน้าที่ของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจัดว่าเป็นทักษะพื้นฐานอย่างหนึ่งที่ทำให้มีการบริหารจัดการอื่นๆ ที่ซับซ้อนขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารและจะพัฒนาต่อเนื่องไปจนถึงวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ซึ่งการพัฒนาด้านทักษะการคิดเชิงบริหารช่วงปฐมวัยจะส่งผลต่ออนาคต Bindman *et al.*, 2013; Traverso *et al.*, 2015; คุชฎี อุปการ และ อรปรียา ญานะชัย, 2561 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการทักษะการคิดไปในทางเดียวกันดังนี้ 1) ถ้าเด็กมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารและการควบคุมตนเองได้ จะทำให้เด็กได้รับประโยชน์ในการดำเนินชีวิตระยะยาวในสังคมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมที่พึงประสงค์ สุขภาพร่างกาย และประสบความสำเร็จในการทำงาน 2) องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาพื้นฐานของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารที่จำเป็นคือการสร้างปฏิสัมพันธ์ของเด็ก กิจกรรมที่เด็กได้มีโอกาสเข้าร่วม และสถานที่ที่เด็กอาศัย โรงเรียน รวมถึงและกิจกรรมการเล่น 3) ถ้าเด็กไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใหญ่และเงื่อนไขในสภาพแวดล้อมรอบตัวเด็ก หรือถ้ายิ่งเลวร้ายคือสาเหตุให้เด็กเกิดความเครียด พัฒนาการของเด็กอาจจะช้าหรือบกพร่อง จึงกล่าวได้ว่าโอกาสที่จะพัฒนาบุคคลวัยเด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ด้วยการดูแล สัมพันธภาพ สภาพแวดล้อม และกิจกรรมที่จะเสริมสร้างทักษะเพื่อส่งเสริมความสามารถของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารเนื่องจากเป็นสิ่งที่ง่าย และได้ผลที่สุดเมื่อพัฒนาตั้งแต่แรกเริ่ม สำหรับการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในแต่ละช่วงวัยอธิบายได้ดังนี้ วัยเด็ก (Childhood) ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในวัยนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดที่ซับซ้อน รวมถึงทักษะ

ต่าง ๆ เช่น ความจำใช้งาน การยับยั้ง การวางแผน และการจัดระบบ และการปรับเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในวัยนี้ยังมีข้อจำกัดในการใช้ทักษะการยับยั้งในขณะที่มีส่วนร่วมงานที่มอบหมาย เนื่องจากอายุมีข้อจำกัดต่อการใช้ทักษะดังกล่าวอันเป็นผลจากการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร นอกจากนี้ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร มีการพัฒนากระบวนการคิดขั้นพื้นฐาน เช่น การประมวลความคิดที่เร็วขึ้น ความจำระยะสั้น และการควบคุมอารมณ์ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในวัยเด็กนี้จึงต้องหากิจกรรมที่เหมาะสมและจะต้องได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทและโครงสร้าง (Structures) ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กให้พึ่งพาผู้ใหญ่น้อยลง และเมื่อเด็กถูกฝึกให้ช่วยเหลือตนเองมากขึ้นก็จะลดการช่วยเหลือจากผู้ใหญ่ลงได้ (Moriguchi *et al.*, 2016) วัยรุ่น (Adolescence) มีทักษะด้านการคิดเชิงบริหารที่ได้รับการควบคุมจากสมองส่วนหน้า และพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจึงมีระดับการควบคุมกระบวนการรู้คิดที่สูงขึ้น เช่น การประเมินตนเอง การปรับเปลี่ยน การยับยั้ง ความจำใช้งาน และพฤติกรรมควบคุมตนเอง ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน ควบคุมการกระทำและรับมือต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ที่ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการทำนายผลลัพธ์ของวัยนี้ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพร่างกาย รวมถึงการพัฒนาในเรื่องของการวางแผนและพฤติกรรมเป้าหมาย แนวทางการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในวัยรุ่นนี้ จึงควรใช้กิจกรรมดนตรี กิจกรรมร้องเพลง รวมทั้งกิจกรรมเต้นรำจะช่วยให้พัฒนาด้านกำกับตนเอง กิจกรรมการเขียนบันทึกส่วนตัวจะเป็นการสะท้อนความคิดของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง และการวางแผน เพื่อช่วยสำรวจความคิด



ความรู้สึก ความเชื่อ และการตัดสินใจ (Karbach & Unger, 2014; Traverso *et al.*, 2015) วัยผู้ใหญ่ (Adult) มีทักษะด้านการคิดเชิงบริหารที่มีการพัฒนาอย่างมาก เนื่องจากในวัยผู้ใหญ่มีเซลล์ประสาทในสมองส่วนหน้า ได้สร้างปลอกไมอีลิน (Myelin Sheath) ทำให้ทักษะด้านการคิดเชิงบริหารอยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งทำให้ในช่วงวัยนี้มีความสามารถทำงานที่ยากขึ้นได้และมีความคิดที่ซับซ้อนขึ้น ในวัยผู้ใหญ่จะมีการทำงานของสมองส่วนหน้า และสมองส่วนพาริเทัล (Parietal Lobe) ขณะที่ทำกิจกรรมที่ใช้การปรับเปลี่ยนการทำงานของสมองตามสถานการณ์หรือสิ่งเร้ามากระตุ้นที่เปลี่ยนไปจะมีการทำงานของสมองเพิ่มมากขึ้นในด้านล่างของสมองส่วนหน้า แต่กลับพบในส่วนของสมองซีกซ้ายตำแหน่งของสมองที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมที่ต้องอาศัยความจำใช้งาน อยู่บริเวณสมองส่วนหน้า แต่ตำแหน่งต่างกันตามอายุความสามารถ แนวทาง การพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารในวัยผู้ใหญ่ได้แก่ การฝึกสมาธิ ซึ่ง Gallant (2016) ได้ศึกษาผลของการฝึกสมาธิกับทักษะด้านการคิดเชิงบริหารเพื่อประโยชน์ในการทำงานของผู้บริหาร พบว่าทักษะด้านการคิดเชิงบริหารประกอบด้วย การยับยั้ง ความจำใช้งาน และความยืดหยุ่น เพราะลักษณะทั้งสามลักษณะนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามระดับของการฝึกสมาธิ

สรุปการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารเริ่มขึ้นในวัยเด็กตลอดเรื่อยไปจนถึงวัยผู้ใหญ่หรือวัยทำงาน ส่วนในวัยผู้สูงอายุ (Elder) พบว่าทักษะการคิดเชิงบริหารในแต่ละส่วนเริ่มมีการเสื่อมลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนของความจำใช้งาน ไม่สามารถจำหรือเก็บข้อมูลที่ได้รับมาใช้แปลผลให้มีประสิทธิภาพได้ การเสื่อมลงของทักษะด้านการคิดเชิงบริหารยังส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการวางแผนและเรียงลำดับของเวลา ความผิดปกตินี้เป็นสัญญาณเตือนของภาวะสมองเสื่อม (Dementia) ในภายหลัง (Lima-Silva *et al.*, 2012)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2561) อธิบายว่า ปัจจุบันวัยรุ่นไทยได้รับผลกระทบจากสภาพความเร่งรีบ ความเครียด และภาวะทางสังคม การรับรู้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะด้านการคิดเชิงบริหารยังเป็นตัวช่วยให้การใช้ทักษะสมองส่วนหน้าที่ได้กำหนดเป้าหมายของชีวิตของตนเองและยังเชื่อมโยงเกี่ยวกับอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม หลักการเรียนรู้ทางสังคมและการเข้าใจตนเอง ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง และทักษะทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Calwell *et al.* (2014) ที่กล่าวว่า ความบกพร่องของการตระหนักรู้ในตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อองค์ประกอบของทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร เช่น การวางแผน การเริ่มต้น การประเมินตนเอง การยับยั้ง และการปรับเปลี่ยน สำหรับเนื้อหาสาระเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะด้านการคิดเชิงบริหารจากแนวคิดของนักการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ (Calwell *et al.*, 2014 ; Jahja *et al.*, 2016 ; Marschark *et al.*, 2015) 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งหมายถึง ทักษะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในด้านใดด้านหนึ่ง เป็นการกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรมในตนเอง และดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่มี แต่ยังขึ้นอยู่กับทัศนคติของบุคคลว่าพวกเขาสามารถทำได้ด้วยหรือไม่ การรับรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วย 1.1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เป็นการรับรู้ตนเองในคุณลักษณะที่สำคัญของตนเอง เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้ เช่นกล้าแสดงความคิดเห็น ฟังพาดตนเอง



เสมอ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถเผชิญเหตุการณ์ต่างๆ และแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสร้างแรงจูงใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.2) ความมุ่งมั่นในตนเอง เป็นการรับรู้ของตนเองในความมุ่งมั่น พยายามทุ่มเทเพื่อให้ตนเองสามารถกำกับตนเองต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหา อุปสรรค และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จเช่น มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายาม อุตุน เพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีความกระตือรือร้นในการเรียน ทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หรือประสบการณ์ที่ไม่พอใจเพื่อที่จะเรียนรู้แก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบของตนเอง และ

1.3) ความสามารถในการจัดระเบียบของตนเอง เป็นการรับรู้ของตนเองในการเลือกหาหนทางที่เหมาะสมเพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ เช่นแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งผลักดันตนด้วยการพยายามให้มีการก้าวต่อไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงความสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

2) การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง บุคคลที่สามารถรับรู้เหตุการณ์และบุคคลที่อยู่ในสังคม สามารถทำความเข้าใจกับเหตุการณ์และบุคคลในสังคมได้อย่างถูกต้อง มีการสื่อสารที่เหมาะสมและสนใจเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม และมีการยอมรับในตนเองซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาตนให้มีความเจริญจากภายในเป็นฐาน มีความเกี่ยวข้องกับระบบความคิด การทำงานทั้งระหว่างตนเอง และสังคมในด้านต่างๆ โดยการตระหนักรู้ในตนเองเป็นพื้นฐานการพัฒนาตนเองเพื่อนำตนเองไปสู่ความสามารถ หรือทักษะในด้านต่างๆ บุคคลผู้ซึ่งไม่รู้จักข้อดีของตนเอง ไม่รู้จักศักยภาพ หรือแม้แต่ข้อดีข้อเสียของตนเองจะทำให้เกิดอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ก้าวไปสู่ความเจริญก้าวหน้า หรือความสำเร็จ

ของชีวิต ตรงกันข้ามกับผู้ที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริงย่อมสามารถกำหนดแนวทางของชีวิตให้อยู่ในทิศทางที่มีความหมายตามที่ต้องการได้ การตระหนักรู้ในตนเองประกอบด้วย 2.1) การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง เป็นการรับรู้ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความคิด อารมณ์ความรู้สึก การกระทำ และคำพูดของตนเองทั้งในทางบวกและทางลบ รู้สาเหตุแห่งการเกิดอารมณ์นำไปสู่การเข้าใจในอารมณ์ตนเองอย่างถูกต้อง สามารถบอกความรู้สึกของตนเองได้ตรงไปตรงมา และสามารถปรับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

2.2) ความสามารถในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง เป็นการประเมินของตนเองตามสภาพจริง นำไปสู่การประเมินความต้องการที่แท้จริงของตนเอง รู้ขอบเขตความสามารถที่แท้จริงของตน พร้อมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลป้อนกลับของผู้อื่นและยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในชีวิตและใช้เป็นบทเรียน สร้างทัศนคติและมุมมองความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3) ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความเชื่อมั่น จุดมุ่งหมาย และความสามารถของตนเอง โดยส่งผลบวกกับสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่และทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายด้วยวิธีการที่ถูกต้อง สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน

3) ทักษะทางสังคม หมายถึง ความสามารถในการรับรู้การทำงานทางสังคมและพฤติกรรมของตน เป็นความสามารถในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ก็จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องดำรงชีวิต และทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ทักษะทางสังคมจะช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเมื่อบุคคลในสังคมสามารถดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุขก็จะทำให้สังคมนั้นเป็นสังคมที่น่าอยู่ ทักษะทางสังคมประกอบด้วย 3.1) การสื่อสารเป็นการรับรู้ตนเองในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่าง



บุคคลในสังคม โดยการใช้ถ้อยคำ และไม่ใช่ถ้อยคำ เช่นการแสดงออกสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียง เพื่อแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกอย่างเหมาะสม 3.2) ความเป็นผู้นำ เป็นการรับรู้ของตนเองที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้นำจึงต้องมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมายรวมทั้งมีความสามารถในศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่ม 3.3) การควบคุมตนเอง เป็นการรับรู้ตนเองในทุกด้าน การควบคุมตนเองจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำกับตนเอง และหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้นจนสามารถบรรลุเป้าหมาย เช่น ความสามารถในการกำกับและการมีวินัยในตนเอง เพื่อควบคุมตนเองไปสู่ความสำเร็จ สามารถควบคุมตนเองในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และมีความรับผิดชอบต่อภาระงาน ให้เสร็จตามกำหนดเวลา รวมทั้งช่วยเหลือตนเองถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้อื่นได้ สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะการคิด ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง และทักษะทางสังคม

บทสรุป

ทักษะด้านการคิดเชิงบริหาร เป็น กระบวนการทางความคิดในสมองส่วนหน้าที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก การกระทำ ซึ่งเป็นความสามารถของสมองที่ใช้บริหารจัดการในชีวิตในเรื่องต่าง ๆ ให้สามารถตั้งเป้าหมายในชีวิต รู้จักวางแผน มีความมุ่งมั่น จดจำ

สิ่งต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งรู้จักเริ่มลงมือทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน ประกอบด้วยการรับรู้ความสามารถของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง และทักษะทางสังคม ดังนั้นบุคคลจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบริหารตั้งแต่วัยเด็กจากพ่อแม่ ครูอาจารย์ รวมทั้งสังคม ที่อบรมสั่งสอนโดยให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายต่างกรรมต่างวาระด้วยตนเอง เพราะกิจกรรมดังกล่าวฝึกความจำขณะทำงาน ฝึกการยับยั้งตัวเอง และฝึกความยืดหยุ่นในกระบวนการคิด เมื่อเติบโตขึ้นย่อมเป็นคนที่มีพฤติกรรมเชิงบวกและเลือกตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์ต่อตัวเอง และครอบครัว เห็นได้จากความสามารถในการคิดคำนวณ มีความจำดี มีสมาธิจดจ่อสามารถทำงานต่อเนื่องได้จนเสร็จ รู้จักการวิเคราะห์ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ลงมือทำงานได้ และจัดการกับกระบวนการทำงานจนเสร็จทันตามกำหนด นำสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนในประสบการณ์มาใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ได้ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้เมื่อเงื่อนไขหรือสถานการณ์เปลี่ยนไป โดยไม่ยึดติดตายตัวจนถึงขั้นมีความคิดสร้างสรรค์คิดนอกกรอบได้ รู้จักประเมินตนเอง นำจุดบกพร่องมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ รู้จักยับยั้งควบคุมตนเองไม่ทำให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมแม้จะมีสิ่งยั่วยวน รู้จักแสดงออกในครอบครัว ในห้องเรียน กับเพื่อน หรือในสังคมอย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การรู้จักเคารพผู้อื่น อยู่กับคนอื่นได้ดี ไม่มีปัญหา เป็นคนที่อดทนได้ รอคอยเป็น มีความมุ่งมั่นพร้อมความรับผิดชอบต่อที่จะไปสู่ความสำเร็จ บุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะนำพาสังคมและประเทศชาติให้อยู่รอดและได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดไป



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 (สำหรับเด็กอายุ 3-6 ปี)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- เกติษฐ์ จันทร์ขจร. (2562). การบริหารจัดการของสมองชั้นสูง: แนวคิดและแนวทางประยุกต์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(2), 111-126.
- จุฑามาศ แหนจอ. (2560). การพัฒนาหน้าที่บริหารจัดการของสมองสำหรับวัยรุ่นโดยหลักสูตรการเรียนรู้แบบบูรณาการ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 28(2), 130-144.
- ฐาปนีย์ แสงสว่าง, วิไลลักษณ์ ลังกา, ดารณี อุทัยรัตนกิจ และสุพร เข้มเฮง. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการบริหารการรู้จักคิด อารมณ์ และพฤติกรรมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา. *วารสาร BU ACADEMIC REVIEW*, 15(1), 14-28.
- ดุขฎิ อุปการ และอรปรียา ญานะชัย. (2561). การเสริมสร้างพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย ควรเลือกใช้หลักการใด: “การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน” หรือ “การคิดเชิงบริหาร”. *Veridian E-Journal*, 11(1), 1635-1651.
- พัชรินทร์ พาหิรัญ. (2561). *ผลของโปรแกรมสมอง จิตใจ และการเรียนรู้ ต่อหน้าที่บริหารจัดการของสมองในนักเรียนชั้นประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (ม.ป.ป.). *Executive Functions*. https://th.wikipedia.org/wiki/Executive_functions
- วีระศักดิ์ ชลไชยะ. (2561). พัฒนา EF ตั้งแต่ปฐมวัย...รากฐานของการพัฒนาประเทศในยุค Thailand 4.0. *สื่อสารกฎหมายแพทย์*, 39(1), 11-13.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2561). *คู่มือพัฒนาทักษะสมอง EF Executive Functions ในเด็กวัย 13-18 ปี สำหรับพ่อแม่และครู*. กรุงเทพฯ: ไอดีเอส ดิจิตอล พรินท์ จำกัด.
- Ahrens, B., Lee, M., Zwibruck, C., Tumanan, J., & Larkin, T. (2019). *The Role of Executive Function Skills for College-Age Students*. [Online]. Available from: <https://ir.library.illinoisstate.edu/giscsd/19> [accessed 15 May 2020].
- Anderson, V. (2001). Assessing executive functions in children: biological, psychological, and developmental considerations. *Pediatric Rehabilitation*, 4(3), 119-136.
- Bindman, S. W., Hindman, A. H., Bowles, R. P., & Morrison, F. J. (2013). The Contributions of Parental Management Language to Executive Function in Preschool Children. *Early Childhood Research Quarterly*, 28(3), 529-539.



- Calwell, S., Wilson, F. C., McBrinn, J. Carton, S., Delargy, M., McCann, J. P. Walsh, J., & McGuire, B. E. (2014). Self-awareness following acquired brain injury: measurement and relationship to executive functioning. *Journal of Psychology*, 53-68.
- Center on the Developing Child at Harvard University. (2011). *Building the Brain's "Air Traffic Control" System: how early experiences shape the development of executive function*. [Online]. Available from: <http://www.developingchild.harvard.edu>. [accessed 25 April 2020].
- Cooper-Kahn, J., & Dietze, L. (2009). *Executive Functioning*. [Online]. Available from: https://chadd.org/wpcontent/uploads/2018/06/ATTN_02_09_ExecutiveFunctioning.pdf. [accessed 25 April 2020].
- Cristofori, I., Cohen-Zimmerman, S., & Grafman, J. (2019). Executive functions. *Handbook of Clinical Neurology*, 163, 197-219.
- Diamond, A. (2013). Executive Functions. *The Annual Review of Psychology*, 64, 135-68.
- Gallant, S. N. (2016). Mindfulness meditation practice and executive functioning: Breaking down the benefit. *Consciousness and Cognition*, 40, 116-130.
- Huizinga, M., Baeyens, D., & Burack, J. A. (2018). Editorial: Executive Function and Education. *Frontiers in Psychology*, 9, 5-7.
- Jahja, R., Spronsen, F. J. V., Sonnevile, L. M. J. D., Meere, J. J. V. D., Bosch, A. M., Hollak, C. E. M., Rubio-Gozalbo, M. E., Brouwers, M. C. G. J., Hofstede, F. C, Vries, M.C., Janssen MCH, Ploeg, A. T., Langendonk, J. G., & Huijbregts, S. C. J. (2016). Social-cognitive functioning and social skills in patients with early treated phenylketonuria: a PKU-COBESO study. *The Journal of Inherited Metabolic Disease Retweeted*, 39(3), 355-362.
- Karbach, J., & Unger, K. (2014). *Executive control training from middle childhood to adolescence*. [Online]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/> [accessed 25 April 2020].
- Lima-Silva, T. B., Fabrício, A. T., Silva, L. D. S. V. E., Oliveira, G. M., Silva, W. T., Kissaki, P. T., Silva, A. P. F., Sasahara, T. F., Ordonez, T. N., Oliveira, T. B., Aramaki, F. O., Buriti, A., & Yassuda, M. S. (2012). Training of executive functions in healthy elderly: Results of a pilot study. *Dement Neuropsychol*, 6(1), 35-41.
- Madjar, N., Chubarov, E., Zalsman, G., Weiser, M., & Shoval, G. (2019). Social Skills, executive functioning and social engagement. *Schizophrenia Research: Cognition*, 17.



- Marschark, M., Walton, D., Crowe, K., Borgna, G., & Kronenberger, W. G. (2015). Relations of Social Maturity, Executive Function, and SelfEfficacy among Deaf University Students. *Deafness & Education International*, 20(2), 100-120.
- Moriguchi, Y., Chevalier, N., & Zelazo, P. D. (2016). *Editorial: Development of Executive Function during Childhood*. [Online]. Available from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00006/> [accessed 25 April 2020].
- Traverso, L., Viterbori, P., & Usai, M. C. (2015). *Improving executive function in childhood: evaluation of a training intervention for 5-year-old children*. [Online]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4415324/> [accessed 25 April 2020].

สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงาน นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไปมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Current condition the desirable condition and need in the operation of Student Assistant of the General Education Office, Mahasarakham University

กาญจนาพร กงสวัสดิ์¹

Phanupong Khongsawat¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 40 คน ประกอบด้วย นิสิต จำนวน 35 คน อาจารย์จำนวน 2 คน บุคลากรจำนวน 2 คน และผู้บริหาร จำนวน 1 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีค่าจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมสภาพการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำรงรักษามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำรงรักษามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการอบรมพัฒนาศักยภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการรับสมัครนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการแนะนำเกี่ยวกับลักษณะงานแก่นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่จะปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์, ความต้องการจำเป็น, นิสิตผู้ช่วยอาจารย์, สำนักศึกษาทั่วไป

¹ สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม, มหาสารคาม 44150

¹ The Office of General Education Mahasarakham University, Kham Rieng, Kantharawichai, Maha Sarakham 44150



Abstract

This research aimed to study the current condition, desirable conditions for operations of Lecturer Assistant Student of the General Education Office, Mahasarakham University. As well as needs on the sample group in this research consisted of 40 people in the Thai language preparation program for foreign consisting, of 35 students, Lecturer Assistant Student, 2 instructors, 2 staff members, and 1 administrator. People obtained by a simple sampling method. Data were collected using questionnaires. Data were analyzed by percentage, mean, and standard deviation. The results of the research revealed that the overview of the current and conditions was at the highest level in all aspects. And each aspect, was found that maintenance was the highest, followed by planning for lecturer assistant student admission and performance evaluation was the lowest respectively. the overall of the desirable condition of the operation was at a high level and each aspect, was found that maintenance was the highest, followed by training and capacity building. and the performance evaluation was at the lowest respectively.

Keywords: The Current condition operation, Desirable condition operation, Necessary needs, Lecturer Assistant Student, General Education

บทนำ

สำนักงานศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน รายวิชาศึกษาทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บัณฑิตเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564) และตามที่มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ มีนโยบายให้สำนักงานศึกษาทั่วไปดำเนินการจัดทำ รายวิชาศึกษาทั่วไปเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ นั้น สำนักงานศึกษาทั่วไป ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ เพื่อให้บัณฑิตมี พื้นฐานด้านภาษาไทยก่อนเข้าศึกษาในภาคศึกษา ที่ 1 ปีการศึกษา (สำนักงานศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, 2564) จึงกำหนดจัดอบรมหลักสูตร เตรียมความพร้อมด้านภาษาไทยเพื่อบริการวิชาการ ให้แก่นิสิตชาวต่างชาติ ได้แก่ โครงการเตรียมความ

พร้อมด้านภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ และ โครงการแลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมไทย-จีน ขึ้น ทั้งนี้ การบรรยายอบรมหลักสูตรดังกล่าว จำเป็นต้องมีนิสิตผู้ช่วยอาจารย์เพื่อปฏิบัติหน้าที่ ผู้ช่วยอาจารย์ในห้องเรียนช่วยแปลและสื่อสาร ข้อมูลต่างๆ ไปยังนิสิตผู้เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของอาจารย์รายวิชา ศึกษาทั่วไป การปฏิบัติงานของนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ จะทำหน้าที่ภายใต้การควบคุมการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่งานพัฒนานิสิต สำนักงานศึกษาทั่วไป และได้มอบหมายให้อาจารย์ผู้สอนหลักสูตรเตรียม ความพร้อมด้านภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ เป็นผู้รับรองการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่าง



มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ (กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร, 2552) มีการกักหน้าที่สำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุดธำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้น เพื่อผลสำเร็จขององค์การ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2553)

การดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของ สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ ขั้นตอนเกี่ยวกับการได้มาซึ่งนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ตั้งแต่การวางแผนการรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ การประชาสัมพันธ์การรับสมัคร การรับนิสิตผู้ช่วย อาจารย์ การแนะนำความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ หน้าที่ของนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ การส่งตัวเข้าปฏิบัติ หน้าที่ การกำกับติดตามการปฏิบัติหน้าที่ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารงานแบบเดิมที่ เน้นการทำงานแบบง่าย ๆ เมื่อพบปัญหา ก็แก้ไข เฉพาะหน้างาน ยังไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน อีกทั้ง ยังรวมถึงการให้ความสำคัญของความสำเร็จหรือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความยุ่งยากซับซ้อน การดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์แบบใหม่ของสำนักศึกษา ทั่วไป จึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ได้ มาซึ่งแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน (สำนักศึกษา ทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564)

งานพัฒนานิสิต สำนักศึกษาทั่วไป เป็น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ โครงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาไทยสำหรับ นิสิตชาวต่างชาติ และโครงการแลกเปลี่ยนภาษา

และวัฒนธรรมไทย-จีน ตามนโยบายการดำเนินการ จัดทำรายวิชาศึกษาทั่วไปเพื่อใช้ในการ จัดการเรียนการสอนสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ (สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564) ดังนั้น การดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ พบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านการวางแผน การรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ยังไม่มีแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลต่อการกำกับติดตามการปฏิบัติงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ไม่มีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน ไม่มีการเก็บบันทึกข้อมูลการมาปฏิบัติงานของนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ทำให้มีการรายงาน ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบันและไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบขาดความรู้ในเรื่องการ กำกับติดตามและประเมินผล ขาดการรวบรวมฐาน ข้อมูลผลการมาปฏิบัติงาน ทำให้การวางแผนจัดเก็บ บันทึกการมาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ เป็นฐานข้อมูลการเบิกจ่ายค่าตอบแทนนิสิตช่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี ทบเอิบ (2560) กล่าวว่า จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม มีการติดต่อประสานงานที่ ถูกต้องรวดเร็ว ลดระยะเวลาของการเรียนรู้งาน ช่วย แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า หน่วยงานต่าง ๆ ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์มีความ สำคัญยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำปัญหาที่พบ จากการดำเนินงานดังกล่าวมาออกแบบวิจัย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และลักษณะการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในงานนิสิต ผู้ช่วยอาจารย์ โดยจะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานช่วยให้การติดต่อ ประสานงานที่ถูกต้องรวดเร็ว ลดระยะเวลาของการ



เรียนรู้งาน นำมาพัฒนาเป็นแนวทางในดำเนินงาน นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำให้ได้แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ รองผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป จำนวน 1 คน อาจารย์ผู้สอนในโครงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ จำนวน 2 คน บุคลากรสำนักศึกษาทั่วไป จำนวน 2 คน และนิสิตผู้ช่วยอาจารย์จำนวน 35 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน และสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน และสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการทฤษฎีจากตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดกรอบคำถามแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. สร้างแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ จำนวน 27 ข้อ
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยเลือกข้อ



ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป แล้วนำมาพิจารณาความเหมาะสมของจำนวนภาษาการใช้ถ้อยคำและนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถามค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.0

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาร์ค (Cronbach) ซึ่งแบบสอบถามสำหรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.94 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประสานงานกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนิสิตที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อตอบแบบสอบถามและกำหนดวันรับแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามและคำแนะนำที่มีคำอธิบายรายละเอียดถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืน 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.56

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสภาพการปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแต่ละฉบับ เลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์

2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพพึงประสงค์มากที่สุดให้คะแนน 5

สภาพปัจจุบัน/สภาพพึงประสงค์มากให้คะแนน 4

สภาพปัจจุบัน/สภาพพึงประสงค์ปานกลางให้คะแนน 3

สภาพปัจจุบัน/สภาพพึงประสงค์น้อยให้คะแนน 2

สภาพปัจจุบัน/สภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด ให้คะแนน 1

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลผลค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2553: 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด



4. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา

5. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) (สุมิต ว่องวานิช, 2562: 275-279) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องสภาพการดำเนินงานปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (n=40)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ด้านวางแผน	4.11	0.80	มาก	4.09	0.85	มาก	3.09	4
1. มีการวิเคราะห์งานก่อนการรับสมัครโดยมีเกณฑ์ในการตัดสินใจชัดเจน	4.10	0.78	มาก	4.20	0.82	มาก	3.20	1
2. มีการประเมินความต้องการนิสิตก่อนการรับสมัครโดยมีเกณฑ์ในการตัดสินใจชัดเจน	4.15	0.74	มาก	4.08	0.83	มาก	3.08	4
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้แก่ นิสิตผู้ช่วยอาจารย์อย่างชัดเจน	4.18	0.84	มาก	4.20	0.94	มาก	3.20	2
4. มีการกำหนดคุณสมบัติของนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ไว้อย่างเหมาะสมก่อนการคัดเลือก	4.30	0.72	มาก	4.20	0.69	มาก	3.20	3
5. มีการจัดทำแผนการรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ล่วงหน้าไว้ทุกปีการศึกษา	4.05	0.85	มาก	3.93	0.83	มาก	2.93	6
6. มีการกำหนดระยะเวลาจัดหานิสิตผู้ช่วยอาจารย์เป็นไปตามแผนที่จัดไว้	3.90	0.87	มาก	3.98	0.97	มาก	2.98	5



ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (n=40) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ด้านการรับสมัครนิสิตผู้ช่วยอาจารย์	4.03	0.90	มาก	4.10	0.85	มาก	3.10	3
7. มีการกำหนดวิธีการสรรหานิสิตผู้ช่วยอาจารย์	4.08	0.80	มาก	4.05	0.90	มาก	3.05	6
8. มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ทั้งภายในและภายนอกผ่านช่องทางระบบสารบรรณ แพนเพจ เว็บไซต์ เป็นต้น	3.98	0.89	มาก	4.10	0.90	มาก	3.10	4
9. มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	4.00	0.88	มาก	4.18	0.75	มาก	3.18	2
10. มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครก่อนการรับสมัครตามประกาศของสำนักศึกษาทั่วไป	4.13	0.82	มาก	4.08	0.80	มาก	3.08	5
11. มีการตรวจสอบประวัติ ความประพฤติและประสบการณ์ของผู้สมัครเป็นนิสิตผู้ช่วยอาจารย์	3.85	1.03	มาก	3.98	0.86	มาก	2.98	8
12. ใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่มีคุณภาพ เช่น มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง	4.15	0.83	มาก	4.20	0.88	มาก	3.20	1
13. มีการแนะนำนิสิตผู้ช่วยอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะงานแก่นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่จะปฏิบัติงาน	4.28	0.82	มาก	4.18	0.78	มาก	3.18	3
14. มีคู่มือดำเนินงานสำหรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ใหม่ในการปฏิบัติงาน	3.80	1.02	มาก	4.03	1.00	มาก	3.03	7
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.99	0.95	มาก	4.05	0.80	มาก	3.05	5
15.การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองงานอย่างเป็นระบบ	3.78	1.10	มาก	3.88	0.85	มาก	2.88	4



ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ($n=40$) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์	4.15	0.80	มาก	4.10	0.78	มาก	3.10	2
17. มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4.10	0.98	มาก	4.13	0.72	มาก	3.13	1
18. มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ หลังจากมีการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว	3.95	0.93	มาก	4.10	0.84	มาก	3.10	3
ด้านการอบรมพัฒนาศักยภาพ	4.16	0.79	มาก	4.19	0.83	มาก	3.19	2
19. มีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างการทำงาน	4.15	0.80	มาก	4.08	0.83	มาก	3.08	1
20. มีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างการทำงาน	4.15	0.80	มาก	4.08	0.83	มาก	3.08	2
ด้านการธำรงรักษา	4.21	0.87	มาก	4.26	0.78	มาก	3.26	1
21. มีการเสริมสร้างให้นิสิตผู้ช่วยอาจารย์เกิดความรักความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของนักศึกษาทั่วไป	4.30	0.82	มาก	4.30	0.72	มาก	3.30	1
22. มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์	4.13	0.91	มาก	4.23	0.83	มาก	3.23	2
โดยภาพรวม	4.08	0.87	มาก	4.11	0.84	มาก		

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการธำรงรักษา รองลงมา คือ ด้านการอบรมพัฒนาศักยภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์

ของการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการธำรงรักษา ($\bar{X}=4.11$, $S.D.=0.84$) รองลงมา คือ ด้านการอบรมพัฒนาศักยภาพ ($\bar{X}=4.19$, $S.D.=0.83$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.05$, $S.D.=0.80$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มี



ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดคุณสมบัติของนิสิต ผู้ช่วยอาจารย์ไว้อย่างเหมาะสมก่อนการคัดเลือก ($\bar{X}=4.30$, $S.D.=0.72$) และการเสริมสร้างให้นิสิต ผู้ช่วยอาจารย์เกิดความรักความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของนักศึกษาทั่วไป ($\bar{X}=4.30$, $S.D.=0.82$) รองลงมา คือ มีการแนะนำนิสิตผู้ช่วยอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะงานแก่นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่จะปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.28$, $S.D.=0.82$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่าง ทดลองงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=3.78$, $S.D.=1.10$) สำหรับสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ของการ ดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพรวมมีสภาพ พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.11$, $S.D.=0.84$) เมื่อพิจารณาประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ การเสริมสร้างให้นิสิตผู้ช่วยอาจารย์เกิด ความรักความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของนักศึก ษาทั่วไป ($\bar{X}=4.30$, $S.D.=0.72$) รองลงมา คือ มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับนิสิต ผู้ช่วยอาจารย์ ($\bar{X}=4.23$, $S.D.=0.83$) ประเด็นที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติ งานระหว่างทดลองงานอย่างเป็นระบบ

2. ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานนิสิต ผู้ช่วยอาจารย์ของนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ดังนี้

2.1 การดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของ นักศึกษาทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีการพัฒ นาแผนนโยบาย และวางหลักหน้าที่ให้ชัดเจน การ จัดหาผู้ช่วยอาจารย์ที่มีคุณภาพ ในทุก ๆ คณะ ควรมีความพร้อมทั้งนิสิตและอาจารย์ ทั้งแผนดำเนิน การ อุปกรณ์ และอื่นๆ ล่วงหน้า โดยนิสิตต้อง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ มีความตั้งใจ ในการทำงาน มีความสามัคคี หมั่นประชุมหารือ ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ มีการประสานงานระหว่าง นิสิตผู้ช่วยอาจารย์กับนักศึกษาทั่วไป เพื่อสร้าง

ความรู้ความเข้าใจในงาน พุดคุยกับอาจารย์เสนอแนะปัญหา สื่อสารข้อมูลที่อาจารย์ต้องการแจ้งให้ทราบได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน นักศึกษา ทั่วไปควรมีการอบรมให้นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ เรื่อง การใช้สื่ออุปกรณ์การสอนเพิ่มขึ้น การรับคำสั่ง จากอาจารย์และปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ตามระยะ เวลาที่กำหนด ส่วนประชาสัมพันธ์เพื่อให้มนิสิตเข้า มาสมัครมากขึ้นและมีกระบวนการคัดเลือกนิสิต ที่มีคุณสมบัติตามต้องการอย่างต่อเนื่องและเพิ่ม จำนวนคนต่อชั้นเรียน ควรมีการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจให้กับผู้เรียนอย่างละเอียด เช่น การ ทำเป็นสื่อในการนำเสนอ และกำหนดกิจกรรมร่วมกับคณาจารย์หรือบุคลากรของนักศึกษาทั่วไปให้ เกิดการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด ไม่อัดแน่นเนื้อหา มากเกินไป สนุก ผ่อนคลายเมื่อได้เข้าร่วม ซึ่งปัจจุบัน อาจารย์ที่ปรึกษา ทีมงาน หรือ นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ดำเนินการและผลิตสื่อการเรียน หรือคิตกิจกรรม มาอย่างดีเสมอมา

2.2 เพื่อให้การดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ ของนักศึกษาทั่วไป ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ควรมีส่วนร่วม โดยเป็นผู้รวบรวม ไปงานและช่วยตรวจข้อสอบ (ข้อสอบแบบปรนัย) แต่ไม่จำเป็นต้องลงคะแนนแทนอาจารย์ มีส่วนร่วม ในการออกความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อเสียของงาน ที่ได้รับมอบหมาย และทำให้เต็มที่ในกิจกรรมที่ เข้าร่วม มีส่วนร่วมในการออกความเห็น เสนอแนะ ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากิจกรรม ต่อไป ช่วยสอดส่องอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันปัญหา ที่จะเกิดในภายหลัง นิสิตควรจะมีส่วนร่วมในการ ประชุมเนื้อหาการทำงาน อาจจะประชุมระหว่าง นิสิตเอง จะได้มีความเห็นเดียวกันและสามารถ ทำงานได้อย่างเป็นระบบ ฟังคำแนะนำและนำไป ปรับใช้ สื่อสารกับนักเรียนมากขึ้นและติดตาม เป็น พี่เลี้ยงให้กับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ในรุ่นต่อไป ก่อนที่ รุ่นต่อไปจะเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อแชร์ประสบการณ์กัน



จตุรกายงานประจำวันหรืองานที่ได้รับมอบหมาย สังเกต พฤติกรรมผู้เรียน เพื่อนำไปเสนอแนะอาจารย์ผู้สอนให้ปรับปรุงหรือเพิ่มเติมสื่อการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น การเป็นสื่อกลางในการดำเนินงานระหว่างสำนักศึกษาทั่วไปและนิสิต ในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย/องค์กร และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมในชั้นเรียนในระหว่างการทำกิจกรรม และเข้าร่วมการประชุมเพื่อสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นให้นิสิต ได้แสดงความคิดเห็น พยายามเข้าร่วมกิจกรรมหากมีเวลาว่าง หรือประชาสัมพันธ์ (แชร์โพส) กิจกรรมผ่านโซเชียลมีเดียหากไม่สะดวกเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ

2.3 นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในประเด็นความรับผิดชอบ การทำงานอย่างเป็นระบบร่วมกันกับผู้อื่น ความมั่นใจ และความกล้าแสดงออก รวมไปถึงความเป็นผู้นำ พัฒนาการเข้าหาและพูดคุยกับนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อจะได้ทำให้งานกิจกรรมสนุกสนานเป็นกันเองมากขึ้น ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำงาน การฝึกภาษาที่ต้องใช้สื่อสาร พัฒนาด้านความคล่องแคล่วที่จะประสานงาน กระตุ้นตัวเองเสมอทุก ๆ ประเด็นเท่าที่จะพัฒนาได้ ด้านการพูด การลงมือปฏิบัติงาน ควรพัฒนาในการใช้อุปกรณ์สื่อการสอน เช่น โปรแกรมในคอมพิวเตอร์พื้นฐาน การมีส่วนร่วมการทำงานรวมกันเป็นทีม ด้านการบริหารงานการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารและเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร จิตอาสา และจิตวิทยา เพราะว่าคนที่เข้ามาร่วมกิจกรรมส่วนมากเป็นนิสิต และน้อง ๆ นักเรียนสาธิต (บางส่วน) ซึ่งต้องการคนเข้าใจถึงความต้องการ และให้การช่วยเหลือ เช่น การสอนภาษา ต้องเข้าใจว่าผู้เรียนต้องการอะไร ไม่ใช่ทำงานให้จบ ๆ ตรงต่อเวลา การพูดในที่สาธารณะ วิเคราะห์และจับใจความสำคัญ

สรุปผลการวิจัย

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมสภาพการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำรงรักษามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนรับนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำรงรักษามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการอบรมพัฒนาศักยภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการรับสมัครนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการแนะนำเกี่ยวกับลักษณะงานแก่นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่จะปฏิบัติงาน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยนำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการดำเนินงาน



นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ภายใต้โครงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ยุคโควิดที่ลดความซับซ้อน และดำเนินการต่างๆ ในรูปแบบออนไลน์ จึงทำให้ต้องลดความซับซ้อนบางอย่างให้ง่ายต่อสถานการณ์ และการวางแผนกำหนดอัตรากำลังคนที่จะมาปฏิบัติงานในส่วนของการเป็นนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ไม่เพียงพอต่ออัตรากำลัง ทั้งในด้านนโยบายและแผนที่ผู้รับผิดชอบประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงาน และปัญหาการสื่อสารระหว่างนิสิตกับอาจารย์เกิดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สภาพการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลวรรณ เจียวัก (2554) พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปสู่การวางแผนกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี ทบเทิบ (2560) การศึกษาสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์และแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสาธิต พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานปัจจุบันการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสาธิตโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์ของสำนักศึกษาทั่วไป พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักศึกษาทั่วไป มีการบริหารจัดการงานด้านการวางแผนกำลังนิสิตผู้ช่วยอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผู้ใช้นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ มีการใช้เกณฑ์การรับนิสิตเข้ามาเป็นผู้ช่วยอาจารย์อย่างชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของเอมรินทร์ จันทรบุญนาคน และคณะ

(2561) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล คือ ภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการ วางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด อารงรักษา และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักศึกษาทั่วไป ควรนำผลการวิเคราะห์งานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์มากำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจรับสมัครนิสิตผู้ช่วยอาจารย์

1.2 สำนักศึกษาทั่วไป ควรกำหนดระยะเวลาในการจัดหานิสิตผู้ช่วยอาจารย์เป็นให้ไปตามแผนการดำเนินงาน

1.3 สำนักศึกษาทั่วไป ควรจัดอบรมให้ความรู้การปฏิบัติงานแก่นิสิตผู้ช่วยอาจารย์เป็น 2 ช่วงเวลา ได้แก่ ก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานที่เกี่ยวข้องและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักเรียน นิสิต นักศึกษาช่วยงานของหน่วยงาน

2.2 ควรวิจัยด้านความพึงพอใจของผู้ใช้นิสิตผู้ช่วยอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงานนิสิตผู้ช่วยอาจารย์



เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี ทบเทิบ. (2560). การศึกษาสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน สภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสาธิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร, (2552). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR). กรุงเทพฯ. กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พิมพ์พัทธา ลินธุ์รัตน์. (2556). การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- วิไลวรรณ เจียวกิก. (2554). การบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต: สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2564). คู่มือหมวดวิชาศึกษาทั่วไป (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2558). มหาสารคาม: สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2564). โครงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาไทยสำหรับนิสิตชาวต่างชาติ. มหาสารคาม: สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2553). การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตาราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เอมรินทร์ จันทรบุญนาท ลิน งามประโคน และระวิง เรืองสังข์. (2561). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 3(3), 1041-1055.

การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

Developing Teachers on Active Learning Instructional Anuban Mahasarakham School

ธนัตพร โคจรานนท์¹

Thanutporn Kojaranon¹

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม 2) พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม 3) ประเมินผลการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอน โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม จำนวน 96 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม มีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เรียงลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับได้ดังนี้ กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

2. โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมโปรแกรม 5) สื่อวัสดุอุปกรณ์ และ 6) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม โปรแกรมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม พบว่า ครูมีการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีผลการประเมินด้านความรู้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ด้านทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และด้านคุณภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งสามด้าน

คำสำคัญ: การพัฒนาครู โปรแกรมพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก

¹ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

¹ Deputy Director, Anuban Mahasarakham school



Abstract

The objectives of this research article were to 1) study the current state the desirable state and the priority needs index of active learning instructional Anuban Mahasarakham School, 2) develop the teacher's development program on active learning instructional Anuban Mahasarakham School, 3) Assess the result of teacher development by the teacher's development program on active learning instructional, Anuban Mahasarakham School. The population used in the research was 96 Anuban Mahasarakham School's teachers. Key informants consisted of administrators and teachers from pilot schools and 7 luminaries. Research instruments were questionnaire, interview and assessment form. Statistics used to analysis data were that percentage, mean, standard deviation and priority needs index.

The research result were found that;

1. The current state of active learning instructional of Anuban Mahasarakham School overall were at moderate levels and the desirable state overall were at high levels. The priority needs index of active learning instructional of Anuban Mahasarakham School sorted the necessary needs in the following order: proactive learning management, process learning management, design Using innovative media and technology, and measuring and evaluating according to actual conditions.

2. The teacher's development program on active learning instructional Anuban Mahasarakham School, consisted of 1) Introduction, 2) Objective, 3) Content, 4) Activity Program, 5) Media Material and 6) Measurement and Assessment. The program has has the suitability assessment and the possibility assessment both overall were at the highest levels.

3. The result of teachers' development by the teacher's development program on active learning instructional Anuban Mahasarakham School were found that; teachers have developed proactive learning management with results of the assessment of knowledge in proactive learning management, skills in proactive learning management and the quality of proactive learning management, there were at the highest level in all three aspects.

Keywords: Teacher Development, Teacher Development Program, Active Learning Instructional

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู คณาจารย์และ

บุคลากรทางการศึกษาโดยระบุไว้ใน หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายของหลักการ มาตรา 9(4) ว่า ให้มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา



อย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดหลักการดำเนินการไว้ในหมวด 7 ครู คุนอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการผลิตพัฒนาครู คุนอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่มีหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คุนอาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉมตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ครูผู้สอนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา เพราะเนื้อแท้ของการจัดการศึกษา คือ กิจกรรมการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นระหว่างครูกับผู้เรียน การที่ครูจะเป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้นั้น ครูต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยปรับบทบาทใหม่เป็น 2 บทบาท คือ 1) ครูในฐานะผู้ปฏิบัติการสอนเป็นหลัก 2) ครูในฐานะนักวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเป็นบทบาทเสริม โดยการสอนและการวิจัยไม่ใช่สิ่งที่แปลกแยกจากกันดังที่ครูเคยเป็น (ญาณภัทร สหะมงคล, 2552)

การจัดการเรียนรู้เชิงรุก หรือ Active Learning เป็นการจัดการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคนิค

วิธีการที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนมีส่วนสำคัญในการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งครูผู้สอนและผู้เรียน หรือจะเป็นผู้เรียนด้วยกัน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการเรียน (ปรียานุช พรหมภาสิต, 2558) ดังที่ วิทวัส ดวงกุมเมศ และวาริรัตน์ แก้วอุไร (2560) ได้กล่าวว่าการเรียนอย่างกระตือรือร้น (Active Learning) เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ และเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้ มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ใช้กระบวนการคิดในการแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลของการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง และระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน จนสามารถสร้างองค์ความรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และส่งผลให้เกิดทักษะการคิดขั้นสูง ในขณะที่ เยาวเรศ ภักดีจิตร (2557) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้แบบใฝ่รู้หรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะความคิดระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้เรียนวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่าข้อมูลในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ดี จนในที่สุดจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจเป็นผู้ใฝ่รู้การเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ มีผู้นำไปปฏิบัติแล้วพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนหลังจากจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงกว่าก่อนเรียน ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการในการเรียนรู้ มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีความมั่นใจในตนเอง (กรรณิการ์ ปัญญาดี, 2558; เชิดศักดิ์ ภักดีวิโรจน์, 2556; ฟาติฮะห์ อุดสาห์ราชการ, 2558) กล่าวได้ว่าการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรคทางปัญญา เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ด้วยการจัดกิจกรรม



การเรียนรู้ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนมีบทบาทในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากข้อมูลด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลงานด้านวิชาการของสถานศึกษา จึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และได้ทำการพัฒนาครูโดยสร้างโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกขึ้น และนำไปใช้พัฒนาครูในโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนา และมีความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาครู ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้และรักการเรียนรู้ได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม
3. เพื่อประเมินผลการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำหรับผู้วิจัยและผู้สนใจ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรม หรือนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาการสอนและพัฒนาครูต่อไป

2. ได้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการสอนเชิงรุกต่อไป

3. ได้ข้อมูลผลประเมินการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนถึงความสำเร็จในการพัฒนาครู และเพื่อใช้ประโยชน์ในการแก่ผู้บริหารและผู้สนใจ ในการพัฒนาครูในด้านอื่นๆ ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม โดยทำการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเรียนรู้เชิงรุก แล้วสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ที่สร้างขึ้นไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม จำนวน 96 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามทุกข้อมีความสอดคล้อง โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 ทุกข้อ ผลการ Try Out แบบสอบถามปรากฏดังนี้



2.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.324-0.747 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.362-0.854

2.2 ผู้วิจัยทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: μ) ของครอนบาค พบว่าแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.879 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.768

3. เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากร โดยการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยทำการศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีผลการพัฒนาสำเร็จเป็นรูปธรรม จำนวน 2 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์

ผู้บริหาร และครู โรงเรียนต้นแบบ รวม 5 คน จากนั้นจัดทำร่างโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม และนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบ รับรอง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวนรวม 5 คน จากสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 2 แห่ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบ รับรอง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1.2.1 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนต้นแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

1.2.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale)

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยดำเนินการแจกสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนต้นแบบ และเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง



1.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทำการพิจารณาผลการสัมภาษณ์และจัดเรียงให้สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปผลโดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์

1.4.2 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยนำแบบประเมินที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบตรวจให้คะแนนการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation S.D.)

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาครู โดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม การวิจัยระยะที่ 3 ได้นำโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ได้พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการพัฒนาครู และทำการประเมินผลการพัฒนาครู ใน 3 ด้าน คือ

ด้านความรู้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ด้านทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และด้านคุณภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยใช้แบบประเมินการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร 3 คน ครู 96 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 13 คน และตัวแทนนักเรียน รวม 30 คน รวมจำนวน 142 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบประเมิน จำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ แบบประเมินด้านความรู้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก แบบประเมินด้านทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และแบบประเมินด้านคุณภาพในการจัดการเรียนรู้

เชิงรุก ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโดยนำแบบประเมินที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบตรวจให้คะแนนการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation S.D.)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม มีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เรียงลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับได้ดังนี้ กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

2. โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมโปรแกรม 5) สื่อวัสดุอุปกรณ์ และ 6) การวัดและประเมินผล วิธีการพัฒนาครู ประกอบด้วย 3 วิธี คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (10%) การฝึกปฏิบัติ (70%) และการนิเทศภายใน (20%) โปรแกรมประกอบด้วย 4 โมดูล คือ



2.1 โมดูลที่ 1 การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

2.2 โมดูลที่ 2 กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

2.3 โมดูลที่ 3 การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.4 โมดูลที่ 4 การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม โปรแกรมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม พบว่า ครูมีการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีผลการประเมินด้านความรู้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ด้านทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และด้านคุณภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งสามด้าน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ของโรงเรียนอนุบาลมหาสารคามมีความต้องการได้รับการพัฒนาจะเห็นได้จากมีสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพการปฏิบัติในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิภาวรรณ ฉายดิลก (2562: 134-139) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม

ศึกษาเลย เขต 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ พบว่า มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ใช้หลักการพัฒนาครู ใช้รูปแบบ 70-20-10 คือ 70% มาจากประสบการณ์ (Experience) ในการทำงานที่ทำมา 20% มาจากการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับผู้อื่น 10% มาจากการเรียนการสอน (Education) และการฝึกอบรมตามปกติกระบวนการพัฒนาครูประกอบด้วย 3 วิธี คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (10%) การฝึกปฏิบัติ (70%) และการนิเทศภายใน (20%) โดยหลักการพัฒนาครูที่นำมาใช้นี้ ทำให้ครูได้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยได้รับคำแนะนำจากการนิเทศภายใน และได้รับความรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบ 70-20-10 ของนักวิจัย 3 คน คือ Morgan McCall, Michael M. Lombardo และ Robert A. Eichinger สร้างขึ้นมาในทศวรรษที่ 1980 ผลการศึกษพบว่า การเรียนรู้ที่นอกเหนือจากหลักสูตรการอบรมตามปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed) เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย ๆ มีประสิทธิภาพ แต่นายจ้างส่วนมากนอกจากจะไม่เห็นคุณค่าแล้ว ยังไม่ค่อยให้การสนับสนุนเท่าที่ควร โดยแนวคิดของนักวิจัยที่ได้พัฒนารูปแบบนี้ ความมุ่งหมายของรูปแบบไม่ใช่เพื่อไม่ให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม แต่เพื่อสนับสนุนการนำความรู้ที่เรียนมาในห้องเรียนหรือจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยมีโค้ชและเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับว่า ความรู้ที่เรียนมานั้นได้ถูกนำไปปรับใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม หรือมีสิ่งที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจและนอกจากจะได้พัฒนาครูแล้ว ยังได้



พัฒนาสัมพันธภาพในองค์กรไปพร้อมกันอีกด้วย (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2563: เว็บไซต์) และวิธีการพัฒนาครูที่นำมาใช้นี้ ยังสอดคล้องกับ ศราวุฒิ สนใจ (2562: 104-106) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิธีการที่เหมาะสม คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างดี 2) การติดตามผลการพัฒนาด้วยวิธีการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน และ 3) การปฏิบัติงานจริงของครูในการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์

องค์ประกอบของพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมโปรแกรม 5) สื่อวัสดุอุปกรณ์ และ 6) การวัดและประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรมอย่างหลากหลาย โดยนักการศึกษาได้นำเสนอองค์ประกอบของโปรแกรมไว้และสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัย ได้แก่ สุเทพ อ่วมเจริญ (2559: 24) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่าประกอบด้วย 1) หลักการ 2) เป้าหมาย 3) จุดประสงค์ของหลักสูตร 4) การจัดการเนื้อหาวิชา 5) กิจกรรมการเรียนรู้ 6) สื่อการเรียนรู้ และ 7) การวัดผลประเมินผล และสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณทัย ระหา (2560: 101-122) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (BBL) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (BBL) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีองค์ประกอบ คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมาย 4) วิธีการพัฒนา 5) องค์ประกอบของโปรแกรม 6) รายละเอียดของเนื้อหา มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 6.1) ด้านสนามเด็กเล่น 6.2) ด้านห้องเรียนเปลี่ยนสมอง 6.3) ด้านพลิกกระบวนการเรียนรู้ 6.4) ด้านหนังสือเรียนและใบงาน และ 6.5) ด้านสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ 6.7) แนวการจัดการกิจกรรม 6.8) เทคนิคและเครื่องมือ และ 6.9) การประเมินผล

โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โมดูลที่ 2 กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โมดูลที่ 3 การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี และโมดูลที่ 4 การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ได้ประเมินโปรแกรมด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณทัย ระหา (2560: 101-122) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (BBL) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (BBL) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบ



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการพัฒนาครู ควรเป็นนโยบายของสถานศึกษาที่มีการประกาศอย่างชัดเจน และทั่วถึง มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารอาจกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกับครู และออกแบบวิธีการพัฒนา และการติดตามประเมินผลร่วมกัน โดยการพัฒนาครูนั้น ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอทุก ๆ ปีการศึกษา หรือทุก ๆ ภาคเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

2.1 การนำโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ไปใช้ ควรมีการศึกษาวัดดูประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม ให้เข้าใจและนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2.2 การออกแบบเนื้อหาและรูปแบบกิจกรรม สามารถเพิ่มเติมเนื้อหา ปรับปรุงกิจกรรม

และระยะเวลาได้ตามความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาครูตามบริบทของสถานศึกษา แต่ละแห่ง

2.3 การนิเทศภายใน สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโดยเฉพาะและการนัดหมายการนิเทศภายในควรมีการนัดหมายล่วงหน้าและแจ้งรายละเอียดการนิเทศให้ผู้รับการนิเทศทราบเบื้องต้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับศึกษาเปรียบเทียบการสอนหลากหลายวิธี ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เชิงรุกของผู้เรียน เพื่อศึกษาวิธีการที่ดีที่สุดและเหมาะสมสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

3.2 ควรศึกษาการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาครู รูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย และเกิดประสิทธิผล สามารถพัฒนาครูให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ ปัญญาดี. (2558). การศึกษาผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกออนไลน์เพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ 3 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- เชิดศักดิ์ ภัคศิริโรจน์. (2556). ผลการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เรื่องทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ที่มีต่อความสามารถในการแก้ไขปัญหาทางคณิตศาสตร์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความเชื่อมั่นในตนเอง ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ญาณภัทร สีหะมงคล. (2552). การวิจัยและพัฒนา. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2563. จาก http://www.ntc.ac.th/news/ntc_50/research/20/res.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2563). สารานุกรมการบริหารและการจัดการ 70-20-10 Rule สัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสาน. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2563. จาก <https://drpiyanan.com/2018/11/19/702010/>.



- ปริญญช พรหมภาสิต. (2558). *คู่มือการจัดการเรียนรู้ Active Learning (AL) for Huso at KPRU*. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2563 จาก <http://huso.kpru.ac.th/File/KM%20Book-58.pdf>.
- ฟาติฮะห์ อุตส่าห์ราชการ. (2558). รูปแบบการเรียนการสอนแบบ *Active Learning* เพื่อพัฒนาแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ เรื่อง คลื่นไหวสะเทือน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เยาวเรศ ภักดีจิตร. (2557). *Active Learning* กับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการ “วันส่งเสริมวิชาการสู่คุณภาพการเรียนการสอน”. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- วิวัฒน์ ดวงภูมิเมศ และวารินทร์ แก้วอุไร. (2560). การจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 11(2), 1-14.
- วิภาวรรณ ฉายดิลก. (2562). *โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2*. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศราวุฒิ สนใจ. (2562). *โปรแกรมพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 30(3), 145-159.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ อ่วมเจริญ. (2559). *การพัฒนาแบบการเรียนรู้อเพื่อสร้างความรู้ของนักศึกษาวิชาชีพครูคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณทัษ ระหา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (BBL) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

School administrators' characteristics affecting teachers' functional competency under mukdahan Primary educational service area office

สิริขวัญ อาจิวชัย¹, ธันยาภรณ์ นวลสิงห์²

Sirikhawn Ardwichai¹, Thanyaporn Nualsing²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร 2) ศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร และ 4) ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำนวน 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มี 3 ตอนได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตอนที่ 2 เท่ากับ .986 และ ตอนที่ 3 เท่ากับ .976 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.913$) 4) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ซึ่งเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

¹ Graduate Student Master of Education, Educational Administration Program, Faculty of Education Roi-Et Rajabhat University

² Lecturer of Educational Administration Program, Faculty of Education, Roi-Et Rajabhat University



สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y' = .385 + .380X_5 + .132X_6 + .139X_1 + .118X_4 + .148X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z'y = .409Z_{x5} + .143Z_{x6} + .184Z_{x1} + .208Z_{x4} + .172Z_{x2}$$

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะประจำสายงานของครู, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

Abstract

This study aims to study about 1) school administrators' characteristics under Mukdahan Primary Educational Service Area Office. 2) Teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office. 3) The relation between school administrators' characteristics and teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office and 4) school administrators' characteristics affecting teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office. The sample were 308 teachers under Mukdahan Primary Educational Service Area Office. The research instrument was a rating-scale questionnaire which consisted of 5 levels and 3 aspects. The reliability using Cronbach's Alpha Coefficient was at .986 and .976. Percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient were used in data analysis and writing equations to forecast dependent variable using Stepwise Multiple Regression.

The results of the research were as follows:

1. School administrators' characteristics under Mukdahan Primary Educational Service Area Office generally was at the highest level.
2. Teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office generally was at the highest level.
3. School administrators' characteristics and teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office were at high level in positive correlation significantly different at the statically level of .01.
4. School administrators' characteristics: Morality and Ethics (X_5), Personality (X_6), Creativity (X_1), Human relations (X_4) and Technology Capability (X_2) affected teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office. These 5 correlation variables variance forecasting in teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area were at 84.90% significantly different at the statically level of .01. They could be described in equation of forecasting as follows:



The equation of school administrators' characteristics forecasting affecting teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office using raw scores

$$Y' = .385 + .380X_5 + .132X_6 + .139X_1 + .118X_4 + .148X_2$$

The equation of school administrators' characteristics forecasting affecting teachers' functional competency under Mukdahan Primary Educational Service Area Office using standard scores

$$Z' y = .409Z_{x5} + .143Z_{x6} + .184Z_{x1} + .208Z_{x4} + .172Z_{x2}$$

Keywords: school administrators' teachers' functional competency, mukdahan primary educational service area office

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกและภูมิภาคทั้งในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด ปัจจัยเหล่านี้ล้วนนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่านิยมวิถีชีวิตรูปแบบเศรษฐกิจและปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมไทย การศึกษาจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้กับคนทุกช่วงวัยให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้ความรู้ ทักษะ สามารถศึกษาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนจนถึงขีดสูงสุดตามความสามารถ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 108) การกิจที่สำคัญของหน่วยงานทางการศึกษา คือการพัฒนาประชากรของชาติให้เป็นคนไทยในอนาคตที่จะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน:ออนไลน์) หนึ่งในปัจจัยที่ต้องรับผิดชอบต่อการศึกษาไทยคือ “ครู” ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปคุณภาพการศึกษาจะเป็นไปไม่ได้เลยหากปราศจากการยกระดับคุณภาพครู ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในระบบการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,

ออนไลน์) การพัฒนาครูและกระบวนการเรียนการสอนในแนวใหม่ ต้องสร้างครูที่มีสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์เป็น พวกเขาจึงจะสามารถสอนให้นักเรียนนักศึกษาใฝ่การเรียนรู้ อ่านเองเป็น คิดวิเคราะห์ วิจัยแก้ปัญหา ทำโครงการเป็น (กรุงเทพธุรกิจ, 2564: ออนไลน์) ดังนั้น การส่งเสริมและการพัฒนาสมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู นั้น ต้องมุ่งที่ตัวครูเป็นสำคัญ ครูดีย่อมช่วยให้สังคมดีขึ้นทุกด้าน (วิศมี สีสะนันท์, 2551: 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงดำเนินการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนทุกคนทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบาย พัฒนาครูทั้งระบบ ครูทุกคนจึงต้องมีสมรรถนะประจำสายงานของครู ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 1-2)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในการจัดการศึกษา เพราะมีอำนาจตัดสินใจ



รวมทั้งกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 7) ผู้บริหารจะมีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหลายๆ อย่างที่ผู้อื่นในหน่วยงานไม่มี หรืออาจ มีน้อย นั่นคือ การเป็นผู้ที่มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร (ถวิล อรัญเวศ, 2563: ออนไลน์) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะทางการบริหารย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากคุณลักษณะทางการบริหารเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำที่ดีและเหมาะสม มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่างาม น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพแข็งแรง (Bennis, 2000: 23) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ถ้ามีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความคาดหวังว่าการบริหารงานในสถานศึกษา จะได้รับความร่วมมือจากคณะครูทุกคน ทำให้การบริหารงานในองค์กรประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลได้ (ชัยยงค์ เพาพาน, 2559: ออนไลน์) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ดีทางการบริหารย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากคุณลักษณะทางการบริหารเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2553: 182)

จากการศึกษาการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มุกดาหาร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเป้าประสงค์ (goals) ที่เกี่ยวกับครูไว้ว่า 1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ การจัดการที่หลากหลาย เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผล ภายใต้เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการส่งเสริมสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร, 2563: ออนไลน์)

ดังนั้น การที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของครู จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของครู และผู้บริหาร จำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะประจำสายงานของครู เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างดีแล้ว การบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมาเป็นอย่างดี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร, 2563: 14)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนและปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร จึงเห็นความสำคัญและให้ความสำคัญที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร



ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์
4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์

สมมติฐานการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะประจำสายงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์
2. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ จำนวน 2,501 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์, 2563: 3)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ จำนวน 308 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง (Krejcie & Morgan บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 42-44)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะการประจำสายงานของครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบขั้นตอนของทางบัณฑิตวิทยาลัย โดยการแจกและเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้



1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้าน

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณลักษณะ	ลำดับ
1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.64	0.37	มากที่สุด	3
2. ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี	4.65	0.30	มากที่สุด	2
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.63	0.33	มากที่สุด	4
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.57	0.49	มากที่สุด	6
5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.70	0.32	มากที่สุด	1
6. ด้านบุคลิกภาพ	4.61	0.31	มากที่สุด	5
โดยรวม	4.63	0.35	มากที่สุด	

จากตาราง 1 พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความ

สามารถทางเทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านมนุษยสัมพันธ์

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะประจำสายงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.64	0.32	มากที่สุด	4
2. ด้านการพัฒนาผู้เรียน	4.66	0.38	มากที่สุด	2
3. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.75	0.34	มากที่สุด	1
4. ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.57	0.36	มากที่สุด	5
5. ด้านภาวะผู้นำครู	4.56	0.37	มากที่สุด	6
6. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในการจัดการเรียนรู้	4.65	0.36	มากที่สุด	3
โดยรวม	4.64	0.36	มากที่สุด	



จากตาราง 2 พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้าน

การพัฒนาผู้เรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำครู

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	Y	ระดับความสัมพันธ์
X ₁	1.000	-	-	-	-	-	.740**	สูง
X ₂	.755**	1.000	-	-	-	-	.785**	สูง
X ₃	.743**	.689**	1.000	-	-	-	.767**	สูง
X ₄	.189**	.252**	.368**	1.000	-	-	.508**	ปานกลาง
X ₅	.705**	.756**	.786**	.367**	1.000	-	.861**	สูงมาก
X ₆	.689**	.782**	.677**	.505**	.811	1.000	.841**	สูงมาก
X	-	-	-	-	-	-	.913**	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก ($r_{xy} = 0.913$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

โมเดล	ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	F	P
1	X ₅	.741	.740	876.193	.000
2	X ₅ X ₆	.801	.799	91.147	.000
3	X ₅ X ₆ X ₁	.816	.814	25.500	.000
4	X ₅ X ₆ X ₁ X ₄	.841	.839	47.531	.000
5	X ₅ X ₆ X ₁ X ₄ X ₂	.849	.847	16.576	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตาราง 4 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม (X_5) ด้านบุคลิกภาพ (X_6) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (X_1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (X_4) ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี (X_2) ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = .385 + .380X_5 + .132X_6 + .139X_1 + .118X_4 + .148X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'y = .409Z_{X_5} + .143Z_{X_6} + .184Z_{X_1} + .208Z_{X_4} + .172Z_{X_2}$$

อภิปรายผล

จากการวิจัยคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้พบข้อประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายและนำเสนอต่อไปนี้

1. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตั้งมั่นบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน เอาใจใส่ทุ่มเทให้กับงาน มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรมและภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก ตัณฑะเตมีย์ (2559: 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร ความเชื่อมั่นในตนเอง ภาวะผู้นำ ความฉลาดมีความรู้และความสามารถ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความอดทนสูง มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจริญญา เกษมศรี (2560: 75) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาศูนย์ชายแดนอำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคะเนิงนิตย์ กิจวิธิ (2561: 33) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ และด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก

2. สมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก



ที่สุดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จากการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ การจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล โดยการประเมินสมรรถนะครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูเกิดความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่รอบมาตรฐานกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิตย์ นาคเมือง (2551: 211-215) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูประจำสายงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้น 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ 2) สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน 3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 4) สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัย และ 5) สมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัย สมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน และสมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัณฑนา ทิมมณี (2553: 57-60) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครูโรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู สมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการพัฒนาผู้เรียนและด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงสุด ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ จากผลการวิจัยจะเห็นว่า คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มนุษยสัมพันธ์ และความสามารถทางเทคโนโลยี ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านภาวะผู้นำครู และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในการจัดการเรียนรู้ ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะประจำสายงานของครูทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินทิพย์ สังข์เจริญ (2557: 85-91) ได้ศึกษา เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา เชื้อมทอง (2564: 36) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีวะกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสิรินธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



เขต 33 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสิรินธร โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพทุกด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูพาน จังหวัดสกลนคร จากตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร มีตัวแปรที่ทดสอบแล้วส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ตัวแปร ตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความสามารถทางเทคโนโลยี เห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้จะมีผลสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาให้เห็นแสดงถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อป้องกันถึงคุณงามความดี เป็นแบบอย่างของผู้มีมาตรฐานทางจริยธรรมในวิชาชีพชั้นสูง มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาต้องอาศัยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหารคนภายในสถานศึกษา อีกทั้งยังต้องติดต่อประสานงานกับบุคคล ภายนอกสถานศึกษา ดังนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมก่อให้เกิดงานที่ราบรื่นตามมา อีกทั้งผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และจะต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ในลักษณะอ่อนน้อม ที่นำไปสู่การคิดค้นพบสิ่งแปลกใหม่ ด้วยการคิดดัดแปลง ประยุกต์ ผสมผสานกันให้เกิดสิ่งใหม่ รวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้น ทฤษฎีหลักการได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้นี้มีใช้เพียงแต่คิดในสิ่งที่เป็นไปได้ หรือ

สิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ความคิดจินตนาการก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะโรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีเว็บไซต์ในการสื่อสารและยังสามารถให้ผู้ปกครองเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้อของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร ผ่านระบบออนไลน์ได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์ผดุง นวโลจิตรรัตน์ (2560: 47) กล่าวว่า ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงาน 3) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ 4) คุณลักษณะด้านความสามารถการบริหาร 5) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคม 7) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูพาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูพาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ แต่กลับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพึงปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ศึกษาแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นทั้งในและนอกสถานศึกษา ควรใช้วาจาที่ไพเราะ รื่นหู การใช้ถ้อยคำสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ ย่อมเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทั่วไป เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคนทุกฝ่าย



กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความพอใจและเต็มใจ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีพฤติกรรมที่ไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น พยายามยอมขมขื่นผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้กำลังใจอย่างเหมาะสม

1.2 จากการวิจัยพบว่าสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นครูควร “เป็นผู้นำ” และ “มีภาวะผู้นำ” ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ดีที่สุด สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ ร่วมมือในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดทำนโยบาย/โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครู จัดกิจกรรมเสริมสร้างการระดมความคิดเห็นเพื่อก่อให้เกิดการเป็นภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู นำมาสู่การสร้างสรรคงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพในการทำงานให้สำเร็จ ล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะภาวะผู้นำของครูเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในสถานศึกษา

1.3 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงมีจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหาร ซึ่งจะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และควรนำหลักธรรมเป็นพื้นฐาน ในการบริหารและแก้ไขปัญหาโดยใช้สติ

1.4 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของ

ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย มีกิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูดที่น่าเชื่อถือ และวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ

1.5 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการคิด จะต้องคิดแบบมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความคิดที่แปลกใหม่ มีมุมมองการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ละเอียดยรอบคอบ และทันสมัย เพื่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

1.6 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยการสร้างความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมกำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคนทุกฝ่าย

1.7 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษาที่หลากหลาย สะดวกรวดเร็ว และเข้าถึงง่าย ระหว่างครูและผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เพิ่มมากขึ้น



2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถาน
ในด้านอื่นๆ เช่น ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถ
ในการสื่อสาร ด้านการวางแผน เป็นต้น เพื่อพัฒนา
สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.2 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะประจำสายงานของครู ด้านที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านภาวะผู้นำครู ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อ
สมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.4 ควรศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถาน
ในเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้
ข้อมูลในเชิงลึกยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร. (2562). ปัญหาหลักของการศึกษาไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/122393>
- คะเนิงนิตย์ กิจวิธิ. (2561). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขา วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จริญญา เกษมศรี. (2560). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาศูนย์ชายแดน อำเภอบึงนาราง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 [ออนไลน์]. วารสารการประชุม วิชาการระดับครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. สืบค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2564. จาก https://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf.301-312
- ถวิล อรัญเวศ. (2563). ผู้บริหารมืออาชีพ. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2564, จาก https://thawin09.blogspot.com/2021/08/blog-post_55.html.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นลินทิพย์ สังข์เจริญ. (2557). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.



- พัฐณลิณ นวโลจิตรรัตน์. (25 กันยายน 2560). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง. วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 4(2), 47.
- พิมพ์ชนก ดันตะเดมิย์. (2559). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครูศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- มัทธนา ทิมมณี. (2553). ความต้องการการพัฒนสมรรถนะของครูโรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรีจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มานิตย์ นาคเมือง. (2551). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูประจำสายงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัศมี สีหะนันท์. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. วิทยานิพนธ์ครูศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. (2563). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2564, จาก https://www.mdh.go.th/view.php?article_id=7286
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. (2563). แผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2564, จาก <http://skm.obec.go.th/portal2/wpcontent/uploads/2018/11/%E0%B8%99%E0%B9%82%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AA%E0%B8%9E%E0%B8%90%E0%B8%9B%E0%B8%B5-62.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รายงานการศึกษาไทย พ.ศ.2562-2564 (EDUCATION THAILAND 2019-2021). สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2565, จาก <https://online.fliphtml5.com/wbpvz/tmhvz/#p=1>.



สุนันทา เชื้อมทอง. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม).ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนสิรินธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(2), 36.

Bennis, Warren G. (2000). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*~Massachusetts: Addison-Wesley,

การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ โดยใช้โครงงานด้วยการบริการสังคมเป็นฐาน ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

Development of a Collaborative Research Based Learning Supervision Model (CRBL) to Enhance Learning Management Skill using the Project and Service Based Learning (PSBL) Emphasizing the Global Citizenship of the Learners

ณัฐวดี วังสินธุ์¹

Nuttawadee Wangsin¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวนทั้งสิ้น 118 คน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) คู่มือการอบรมพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ PSBL 2) คู่มือนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL 3) แบบทดสอบก่อน - หลังการอบรมพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ PSBL 4) แบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL 5) แบบประเมินผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I)

จากผลการวิเคราะห์ผลการพัฒนาและประเมินรูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน พบว่า 1) รูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL มีองค์ประกอบด้วย 5L5R มีค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I) เท่ากับ 0.93 2) มีผลการประเมินการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: โครงงานเป็นฐาน บริการสังคมเป็นฐาน การนิเทศ การวิจัยเป็นฐาน การร่วมมือ พลโลก

¹ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ ดร., กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
โทร. 093-3277170 อีเมล: dr.nuttawadee@gmail.com

¹ Senior professional Supervisor Dr., In-service Group Monitoring and Evaluation, Yasothon Provincial Education office
Tel. 093-3277170 Email: dr.nuttawadee@gmail.com



Abstract

This article aims to review a Collaborative Research Based Learning Supervision Model (CRBL) for designing the teacher professional development program for enhancing teachers' teachers' Project and Service Based Learning (PSBL) teaching skills emphasizing earners' global citizenship. The CRBL teacher professional development program was checked its Effectiveness Index (E.I.). The findings showed that: 1) Model consisted of 5L5R elements and E.I. of CRBL teacher professional development program was 0.93 that was qualified; 2) The teachers' overall satisfaction was very high level in overall and in each aspect.

Keywords: Project-based learning, service-based learning, supervision, research based learning, global citizen

บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) (2563) ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ สพฐ. จึงมีหน้าที่จัดการศึกษาให้มี “คุณภาพ” ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาคนไทยในอนาคตให้มี “ความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง”

การพัฒนาเยาวชนของประเทศให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ทั้งด้าน

เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายเช่นนั้นได้ เยาวชนทุกคนจะต้องได้รับการศึกษา ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างและปลูกฝังให้เยาวชนของประเทศเติบโตเป็นพลเมืองที่ดี และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ อันจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไทยให้เจริญรุ่งเรืองอย่างสมดุลและยั่งยืนนอกจากนั้น ควรส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ความเข้าใจต่อการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกเพื่อการพัฒนายั่งยืน (วงเดือน สุวรรณศิริ, 2562)

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความยั่งยืนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการเข้าสู่สังคมโลก (Global village) ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น สภาพการเรียนรู้แบบเดิมอาจไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมเท่าที่ควร การเรียนรู้ควรเริ่มต้นที่ชุมชนเนื่องจากเป็นต้นกำเนิดของชีวิตและสังคมร่วมสมัย การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ (ประสาธน์ เจริญเฉลิม, 2558) นอกจากนั้นการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องอาศัยความท้าทายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยที่มีครูในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะการออกแบบการเรียนรู้แบบโครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning: PBL) ทักษะในการเรียนรู้สร้างความรู้ใหม่จากการทำหน้าที่ครู และทักษะการแลกเปลี่ยน



เรียนรู้ใน PLC โดยเปลี่ยนจากการสอนไปสู่การเป็น Coach จากการถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้อำนวยความสะดวก สร้างความรู้ และจากการเรียนรู้แบบผิวนิพนธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง (วิจารณ์ พานิช, 2560) อนึ่งการเรียนรู้ โดยการบริการสังคม (Service-based Learning: SBL) เป็นยุทธศาสตร์การเรียนการสอนที่เชื่อมโยง ความรู้สู่การบริการสังคมอย่างมีคุณค่าและความหมาย เมื่อผู้เรียนได้เรียนรู้หลักการและทฤษฎีผ่าน กระบวนการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนและเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริงนอกชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนรับผิดชอบต่อการสังคมการเรียนรู้โดยการบริการสังคม จึงเป็นการบูรณาการทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ผู้เรียนจะปรับแนวคิด และปรับตัวที่จะดำรงชีพให้เหมาะสมกับบริบทของการดำเนินชีวิตผ่านการบริการสังคม (ประสาธน์ เหนือเนิน, 2558)

การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ Project and Service-based learning (PSBL) จึงเป็น กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนา คุณลักษณะของนักเรียนให้เป็นพลโลก โดยเฉพาะ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง การใช้สิทธิเสรีภาพ บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ตระหนัก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพกฎหมาย รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึกการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม อย่างมีส่วนร่วม สร้างสรรค์ และมีคุณค่าเนื่องจากกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วย กระบวนการ PSBL เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบบใหม่ที่ครูยังไม่คุ้นเคย จึงจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการนิเทศการศึกษาเพื่อช่วยเหลือครูให้ เกิดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการ เรียนรู้แบบ PSBL อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตาม เป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืน (มุกดา เลขะวิวัฒน์, 2563) รวมทั้งทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้สู่การ เป็นพลโลกอย่างแท้จริง ซึ่งการนิเทศ ติดตาม และ

ประเมินผลการจัดการศึกษา ต้องร่วมกันสนับสนุน ส่งเสริมอย่างมีส่วนร่วมระหว่างกระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2562) เนื่องจากการนิเทศ เป็นกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการและ การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่สอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ แนะนำเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ซึ่งกระบวนการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน จึงเป็นการนิเทศต่อ ครูหรือผู้รับการนิเทศโดยตรงไม่ต้องผ่านสื่อชนิด อื่น เป็นรูปแบบการนิเทศที่ใช้ในสถานศึกษาที่ปฏิบัติ การนิเทศภายในสถานศึกษาได้ผลดี มีผลอย่าง ต่อเนื่องพัฒนางาน พัฒนาค้นคว้าหาแนวทาง สม่่าเสมอโดยกระบวนการนิเทศมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การให้ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การลงมือปฏิบัติ งาน การสร้างเสริมกำลังใจ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน (สำเร็จ ยุธัย และคณะ, 2560) การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ชี้แนะ เพื่อแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาการ จัดกิจกรรมการ เรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้นักเรียน มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร และพัฒนา ผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่ยั่งยืนต่อไป (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบ วิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะ การจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน จึง มีความสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่ดี สู้สังคมอนาคตที่ยั่งยืนต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

2. เพื่อประเมินรูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ในรูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) โดยที่แบบการวิจัยเป็นแบบยังไม่เข้าขั้นการทดลอง (Pre-experimental design) ในลักษณะแผนงานวิจัยแบบกลุ่มเดียวที่มีการทดสอบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา (One group pretest-posttest design) มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและยกระดับการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการ Project and Service base learning เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 83 โรงเรียน ๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 166 คน สุ่มตัวอย่างแบบง่าย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 118 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการวิจัยการดำเนินการพัฒนา 5S ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจปัญหา (Survey)

1.1 การสำรวจความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อหาปัญหาอุปสรรคการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ PSBL โดยใช้แบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาดตนเอง พบว่าครูทุกคนมีความต้องการในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน PSBL จำนวนทั้งสิ้น 166 คน และปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ไม่มีทักษะในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ PSBL

1.2 นำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่พบมา Focus Group ร่วมกับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ทุกกลุ่มงานและศึกษานิเทศก์ทุกคน รวมจำนวน 30 คน เพื่อหาแนวทางและรูปแบบในการพัฒนา โดยดำเนินการตามโครงการพัฒนาและยกระดับการจัดการเรียนการสอน Project and Service Based Learning เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนให้เป็นพลเมืองโลก

2. การอบรมพัฒนา (Seminar)

ในขั้นนี้เป็นการจัดอบรมสัมมนาตามแนวทางการดำเนินงานโครงการพัฒนาและยกระดับการจัดการเรียนการสอน Project and Service Based Learning เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลก ให้กับครูที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 166 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอน Project and Service Based Learning เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน ให้เป็นพลเมืองโลก โดยให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL โดยแบ่งเป็น 9 กลุ่มสาระ ได้แก่ 1) สาระการเรียนรู้ภาษาไทย 2) สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 3) สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) สาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ 6) สาระการเรียนรู้การงานอาชีพ 7) สาระการเรียนรู้ศิลปะ



- 8) สารการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา และ
 - 9) สารการเรียนรู้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และรูปแบบการนิเทศโดยใช้ 5L5R

ระยะที่ 2 การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL นำแผนการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ โดยครูทุกคนนำแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL ไปทดลองใช้กับนักเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลก เก็บรวบรวมผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำมาเสนอในขั้นตอนต่อไป ในระยะนี้ให้ครูผู้สอนจับคู่ทุกคนมีส่วนร่วมในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ 5L5R

3. นำเสนอผลงาน (Symposium)

3.1 การนำเสนอผลงาน แผนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ PSBL โดยแบ่งเป็น 9 กลุ่มสาระ ได้แก่

- 1) สารการเรียนรู้ภาษาไทย 2) สารการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 3) สารการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) สารการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สารการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ 6) สารการเรียนรู้การงานอาชีพ 7) สารการเรียนรู้ศิลปะ 8) สารการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา และ 9) สารการเรียนรู้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีศึกษานิเทศก์ประจำกลุ่มเป็นผู้กำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม

3.2 คัดเลือกผลงาน Best Practice ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมสังคมนำเสนอเพื่อคัดเลือกครูที่มีผลงานยอดเยี่ยมเป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มนำเสนอและเป็นคณะวิทยากรในการอบรมพัฒนาครูแกนนำ PSBL ในขั้นตอนต่อไป ในขั้นตอนนี้รวบรวมข้อคิดเห็นของเหตุผลในการคัดเลือกเพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการประเมิน และรูปแบบการนิเทศโดยใช้ 5L5R ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

4. การนิเทศติดตาม (Supervision)

การอบรมพัฒนาครูแกนนำผ่านระบบออนไลน์ (PSBL Online) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาแผนการจัดการเรียนการสอน PSBL ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (Supervision Online) เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านระบบออนไลน์ 3 ชุดวิชา ประกอบด้วย PSBL 101-103 วิชาละ 5 ชั่วโมง รวมทั้งหมด 15 ชั่วโมง

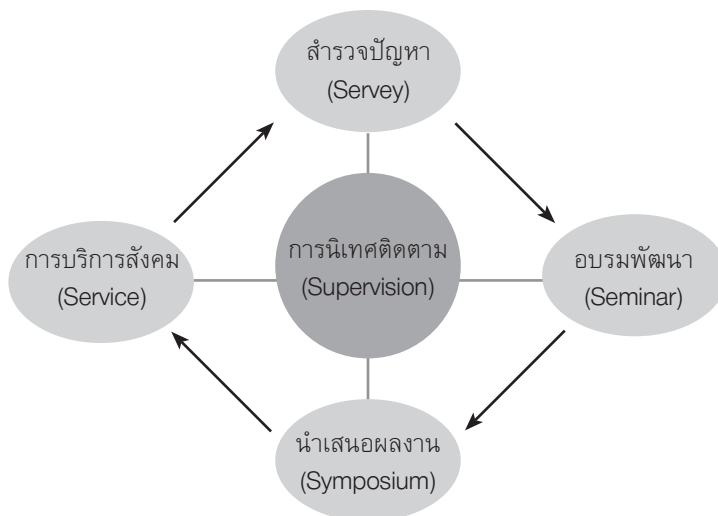
4.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Skill-Learning) ผ่านระบบออนไลน์ 7 ชุดวิชา โดยเลือกทำเพียง 1 ชุดวิชา PSBL 201-207 ชุดวิชาละ 15 ชั่วโมง

4.3 การนิเทศการจัดการเรียนการสอน (Supervision-Learning) ผ่านระบบออนไลน์ โดยมีส่วนร่วมของครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ โดยการประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL การดู VDO ประกอบการสอน และการสัมภาษณ์ครูผู้สอน

5. การบริการสังคม (Service)

การบริการสังคมเป็นการสร้างองค์ความรู้ PSBL โดยการนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านการประเมินตามคู่มือการนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL มารวบรวมนำเสนอผ่านเว็บไซต์ เพื่อแสดงผลงานและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ Project and Service Based Learning ขยายผลต่อไป

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5S ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรม

1.1 คู่มือการอบรมพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ PSBL ประกอบด้วย

1) ชุดอบรม PSBL 101 - 103 จำนวน 3 ชุดวิชา คือ PSBL-101 การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (PBL) / PSBL-102 การจัดการเรียนรู้โดยการบริการสังคม (SBL) / PSBL-103 การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ (PSBL)

2) ชุดอบรม PSBL 201-207 ฝึกปฏิบัติการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL จำนวน 7 ชุดวิชา คือ PSBL201-IS วิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (IS) / PSBL202-THAI วิชาภาษาไทย / PSBL203-MATH วิชาคณิตศาสตร์ / PSBL204-SCIENCE วิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี / PSBL205-SOCIAL วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและ

วัฒนธรรม / PSBL206-ENGLISH วิชาภาษาอังกฤษ / PSBL207-OTHER วิชาการงานอาชีพ/ ศิลปะ/ สุขศึกษาและพลศึกษา

1.2 คู่มือนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL

คู่มือนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL โดยใช้รูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน โดยมีขั้นตอนเป็น 5L5R มีรายละเอียดดังนี้

5 L ได้แก่ 1) การเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question) 2) การเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ (Learning to Search) 3) การเรียนรู้ด้วยการสรุปองค์ความรู้ (Learning to Construct) 4) การเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate) และ 5) การเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม (Learning to Serve)

5 R ได้แก่ 1) การทบทวน (Reviewing) 2) การค้นคว้าข้อมูล (Researching) 3) การปฏิบัติตามเป้าหมาย (Rendering) 4) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing) และ 5) การสะท้อนผลในการสอน (Reflecting)



2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบทดสอบก่อน - หลังการอบรมพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ PSBL

แบบทดสอบก่อน - หลังเรียนการอบรมพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ PSBL ด้วยชุดฝึกอบรม จำนวน 3 ชุด คือ PSBL 101 - 103 เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก และเป็นแบบถูก - ผิด คะแนนเต็มวิชาละ 20 คะแนน รวมทั้งสิ้น 60 คะแนน

2.2 แบบนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL

แบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL มี 2 ส่วน ได้แก่ แบบประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL และแบบบันทึกการนิเทศการจัดการเรียนรู้ การโดยมีขั้นตอนเป็น 5L5R มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL เป็นแบบประเมินสำหรับประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ Project and Service Based Learning เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีองค์ประกอบโดยใช้กระบวนการวิจัย 5 L จำนวน 25 ข้อ รวม 125 คะแนน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ร่วมเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question: L1): เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวิจัย คือ การตั้งคำถาม (Problem) เป็นการฝึกให้ผู้เรียน ให้มีความคิดสร้างสรรค์ เกิดการเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question) จำนวน 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 ร่วมเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ (Learning to Search: L2): เป็นขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย คือ การตั้งสมมติฐาน (Hypothesis Formulation) การสืบค้นความรู้และสารสนเทศ (Searching for Information) เป็นการฝึกแสวงหาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศจากแหล่งเรียนรู้ต่างหลากหลาย เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต

หรือจากการฝึกปฏิบัติ ทดลอง เป็นต้น ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ (Learning to Search) จำนวน 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 ร่วมเรียนรู้ด้วยสร้างองค์ความรู้ (Learning to Construct: L3): เป็นขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัย คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) เป็นการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Formation) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนนำความรู้และสารสนเทศที่ได้จากการแสวงหาความรู้มาถกแถลง อภิปราย เพื่อนำไปสู่การสรุปและสร้างองค์ความรู้ (Learning to Construct) จำนวน 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 ร่วมเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate: L4): เป็นขั้นตอนที่ 4 ของการวิจัย คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการสื่อสาร (Data analysis) การสื่อสารและนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้มาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate) จำนวน 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 5 ร่วมเรียนรู้ด้วยบริการสังคม (Learning to Serve: L5): เป็นขั้นตอนที่ 5 ของการวิจัย คือ การสรุปผล (Conclusion) เพื่อการบริการสังคมและจิตสาธารณะ (Public Service) เป็นการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนจะต้องเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การทำประโยชน์ให้กับสังคม และชุมชนรอบตัวตามวุฒิภาวะของผู้เรียน และจะส่งผลให้ผู้เรียนมีจิตสาธารณะและบริการสังคม (Learning to Serve) จำนวน 5 ข้อ

แบบบันทึกการนิเทศการจัดการเรียนรู้ PSBL เป็นแบบประเมินการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่



การประเมินการสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ PSBL เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ รวม 150 คะแนน และบันทึกการนิเทศการจัดการเรียนรู้ มีขั้นตอนโดยใช้กระบวนการวิจัย 5 R จำนวน 10 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ร่วมทบทวน (Reviewing: R): เป็นขั้นที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน (Need Assessment) ทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา และความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศรวมทั้งร่วมวิเคราะห์หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดฯ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) กับการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีการบูรณาการสู่ PSBL สู่ 9 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ข้อ

ขั้นที่ 2 ร่วมการค้นคว้าข้อมูล (Researching: R): เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันออกแบบนวัตกรรม (Innovation Design) การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินงานว่าจะต้องอาศัย กระบวนการขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ Project and Service Based Learning เพื่อพัฒนาคุณลักษณะนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองโลก ทั้ง 5 ขั้นตอน 1) การเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question) 2) การเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ (Learning to Search) 3) การเรียนรู้ด้วยการสรุปองค์ความรู้ (Learning to Construct) 4) การเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate) และ 5) การเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม (Learning to Serve) จำนวน 2 ข้อ

ขั้นที่ 3 ร่วมการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย (Rendering: R): เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสร้างและพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในขั้นนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “โค้ช” ให้คำแนะนำปรึกษา หรืออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) จากการตรวจแผนการจัดการเรียนรู้และการสังเกตการสอน และการสัมภาษณ์ เพื่อกระตุ้นให้ครูคิดแก้ปัญหา สร้างความตระหนัก และร่วมเสนอแนวทางอย่างหลากหลาย ผู้นิเทศจึงต้องติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนให้เหมาะสมกับบริบทชุมชน และธรรมชาติของรายวิชา การชี้แนะการสอน จำนวน 2 ข้อ

ขั้นที่ 4 ร่วมในการสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing: R): เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันหาประสิทธิภาพนวัตกรรม (Implementary) ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เห็นคุณภาพของแผนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กันกับผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงไป แล้วก็ได้ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 2 ข้อ

ขั้นที่ 5 ร่วมกันสะท้อนผลในการสอน (Reflecting: R): เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินผลและปรับปรุงนวัตกรรม (Summative Assessment) เพื่อสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PSBL เพื่อปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ PSBL เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล



การดำเนินการซึ่งผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากประเมินผลการนิเทศหากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใด ที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่งสำหรับกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่พอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดสำหรับกรณีการดำเนินงานเป็นไปไม่ได้ผลและ ถ้าหากการประเมินผลได้พบว่าประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้หากจะได้ดำเนินการ นิเทศต่อไปก็สามารถทำได้เลยโดยไม่ต้องให้ความรู้ในเรื่องนั้นอีก ในขั้นนี้เป็นการนำเอาผลงานที่เป็น Best Practice เผยแพร่เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 2 ข้อ

2.3 แบบประเมินผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศ CRBL การจัดการเรียนรู้ PSBL

เป็นแบบประเมินผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบประเมินการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 85 ข้อ ตอนที่ 2 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL

ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน โดยมีรายละเอียดตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การหาค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I) การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

2. การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

ผลการวิจัย

ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน มีรายละเอียดตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน พบว่า ได้รูปแบบการนิเทศที่มีความเหมาะสม โดยมีขั้นตอนเป็น 5L5R มีรายละเอียดดังนี้

5 L ได้แก่ 1) การเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question) 2) การเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ (Learning to Search) 3) การเรียนรู้ด้วยการสรุปองค์ความรู้ (Learning to Construct) 4) การเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate) และ 5) การเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม (Learning to Serve)



5 R ได้แก่ 1) การทบทวน (Reviewing) 2) การค้นคว้าข้อมูล (Researching) 3) การปฏิบัติตามเป้าหมาย (Rendering) 4) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing) และ 5) การสะท้อนผลในการสอน (Reflecting)

คุณภาพการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน ดังแสดงในตาราง 4.1

ตาราง 1 ค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I) การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

จำนวน	คะแนนเต็ม	คะแนนรวมก่อนพัฒนา	คะแนนรวมหลังพัฒนา	ค่าดัชนีประสิทธิผล E.I
118	335	16,717	37,830	0.93

จากตาราง 1 การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียนพบว่า ค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I) 0.93 หมายความว่า ครูที่ได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning

ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน มีทักษะการจัดการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 93.00

2. ผลการประเมินรูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการประเมินการใช้รูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S	ระดับคุณภาพ
ด้านการสำรวจปัญหา (Survey)	4.62	0.35	มากที่สุด
ด้านการอบรมพัฒนา (Seminar)	4.59	0.35	มากที่สุด
การนำเสนอผลงาน (Symposium)	4.57	0.39	มากที่สุด
ด้านการนิเทศติดตาม (Supervision)	4.59	0.34	มากที่สุด
ด้านการบริการสังคม (Service)	4.56	0.37	มากที่สุด
รวมทุกด้าน	4.59	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 2 การประเมินการใช้รูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของ

ผู้เรียน พบว่า ภาพรวมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด



สรุปและอภิปรายผล

ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า

1. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน พบว่า ได้รูปแบบการนิเทศที่มีความเหมาะสม โดยมีขั้นตอนเป็น 5L5R ค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I) เท่ากับ 0.93 หมายความว่า ครูที่ได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน มีทักษะการจัดการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 93.00 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ส่งผลให้ครูผู้สอนมีกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในการตั้งคำถาม การเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ด้วยการสรุปองค์ความรู้ การเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร และ การเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม นอกจากนี้ในกระบวนการนิเทศผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีกระบวนการที่สามารถร่วมกันทบทวนค้นคว้าข้อมูล ปฏิบัติตามเป้าหมาย สร้างขวัญและกำลังใจ และร่วมกันสะท้อนผลในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำเร็จ ยุธัย และคณะ (2560) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การลงมือปฏิบัติงาน การสร้างเสริมกำลังใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 (2562: 10) และอามีเนาะ สาเล็ง (2562: 30) ที่ได้เสนอไว้ว่า

การนิเทศแบบร่วมพัฒนา (Cooperative Development Supervision) การนิเทศแบบร่วมพัฒนา คือ ปฏิสัมพันธ์ทางการนิเทศระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา คณาจารย์และครู ในกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการนิเทศการสอนเป็นปัจจัยหลัก บนพื้นฐานของสัมพันธภาพแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ พึ่งพา ช่วยเหลือ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและจริงจังต่อกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้สอนและ คู่สัญญา เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะวิชาชีพ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ภาพรวมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ในการสร้างเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ Project and Service Based Learning ที่เน้นความเป็นพลโลกของผู้เรียน มีความสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างคุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่ดีมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสามารถนำความรู้สู่การปฏิบัติได้ ครูมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PSBL ที่เน้นความเป็นพลเมืองโลกของนักเรียน ผู้บริหารมีแนวทางในการการนิเทศการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการ PSBL และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการ PSBL สอดคล้องกับประสาธน์เนื่องเฉลิม (2558) ที่กล่าวว่าวิธีการเหล่านี้จะช่วยให้วิเคราะห์ผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ดี และบ่งชี้ความสัมพันธ์ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตั้งแต่ขั้นการเตรียมตัว การลงมือปฏิบัติ และนำมาสู่ การสะท้อนผล การเรียนรู้โดยการบริการสังคมเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์ระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา ชุมชน และผลผลิตจาก



การเรียนรู้โดย การบริการสังคม ก่อให้เกิดนวัตกรรม
การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วม
รับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ จนทำให้เกิดการ
ถอดบทเรียนที่มีคุณค่าต่อการเป็นพลเมือง เป็น
ประโยชน์อย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการ
เรียนรู้ของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และ
บูรณาการในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณภาพ
ผู้เรียน รวมทั้งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการนิเทศ
ติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย ไปใช้

1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ควรเตรียม
แผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจ
และสามารถปฏิบัติเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ
นิเทศติดตามได้อย่างมีส่วนร่วมโดยใช้กระบวนการ
วิจัยเป็นฐาน

1.2 ควรให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
ร่วมกันทำข้อตกลง และเข้าใจบทบาทของตนเอง
ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจ
สร้างความตระหนัก มีการเสริมพลังอำนาจ ด้วย
กระบวนการสังคมแห่งการยอมรับ เพื่อสร้าง
คุณค่าและคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ผู้เรียน
ให้มีความเป็นพลโลก

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบการ
นิเทศวิจัยเชิงร่วมมือ CRBL ร่วมกับการนิเทศใน
รูปแบบอื่นๆ เช่น การนิเทศแบบชี้แนะ เป็นต้น

2.2 ควรทำการวิจัยรูปแบบการนิเทศวิจัย
เชิงร่วมมือ CRBL กับการพัฒนาการจัดการเรียน
รู้ในรูปแบบอื่นๆ เช่น การจัดการเรียนรู้เชิงรุก
Active Learning การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏ
การณ์เป็นฐาน (Phenomenal based learning:
PhBL) เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- ประสาธน์ เจริญเฉลิม. (2558). การเรียนรู้โดยการบริการสังคม Service Learning. *วารสารวิชาการ
แพรวาภาพสิทธิ์ มหวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*, 2(1), 9-18.
- มุกดา เลขะวิวัฒน์. (2563). *ตกลึกความคิดชีวิตศึกษานิตศก 30 ปี จากหลักการ ทฤษฎี สู่ปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: หจก. เลิศไพศาลการพิมพ์.
- วงเดือน สุวรรณศิริ. (2562). เป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals:
SDGs). *วารสารวิชาการ*, 22(2), 3-12.
- วิจารณ์ พานิช. (2560). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ชัน
แพคเกจจิง (2014) จำกัด.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2562). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. (2562). *แผนการนิเทศการศึกษาแบบบูรณา
การใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมิน
ผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 สำนักงานคณะ
กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *ก้าวแรกของการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน Project-Based Learning (PBL)*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *ศาสตร์และศิลป์ในการนิเทศการศึกษา*. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ลำเร็จ ยูรัชัย และคณะ. (2560). *การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย, 7 (ฉบับพิเศษ)*.
- อามีเนาะ สาเล็ง. (2562). *การนิเทศแบบร่วมพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3*. สารนิพนธ์หลักสูตร ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

การศึกษาการจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการพัฒน่องค์การสู่ความเป็นเลิศ

A Study of Organizational Management for Excellence Organization Development: Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University

กฤษฎา สิริพัฒนโชติกุล¹, วิไลลักษณ์ อุ่นจิตร^{1*}

Krissada Siripatchotikorn¹, Wilailak Ounjit^{1*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการจัดการ ด้านโครงสร้าง และการบริหารคณะ การบริหารงานบุคคล ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้างการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และทรัพย์สินของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยข้าราชการสาย ก และกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารคณะ และดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน/ทรัพย์สิน ค่าดัชนีความตรงของเนื้อหา อยู่ในช่วง 0.66 -1.00 ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (a-Cronbach Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านเป้าหมายในการพัฒนาคณะอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความเป็นอิสระทางการบริหาร องค์ประกอบของกรรมการประจำคณะ ควรประกอบด้วยคณบดีและผู้บริหาร ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ คือ ความสามารถในการได้มาซึ่งงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การจำแนกบุคลากรควรมีสองสาย คือ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ แบ่งเป็นภาควิชา ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี คือ การบริหารงานควรทำงานเป็นทีมเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน คือ บุคคลในแต่ละส่วนราชการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดสรรงบประมาณและการจัดการทรัพย์สินของส่วนราชการของตน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์การ คณะมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์

¹ อาจารย์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Lecturer, Department of Sociology and Anthropology, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University



Abstract

This study aimed to explore organizational management in Faculty of Humanities and Social Sciences towards following aspects; the faculty's structure and administration, human resource management, index of good management on structure management in human resource, including financial and asset management. The sample group was collected by stratified sampling comprising 80 samples from the faculty's academic officials and the university's academic employees. As a research tool, a questionnaire was designed to collect opinions on the faculty's structure and management, index of good management on structure management in human resource as well as financial and asset management. The index of content validity showed at 0.66-1.00. The reliability via Cronbach Coefficient (α) showed at 0.85. The statistical analysis comprised percentage, means, and standard deviation.

The findings showed that the faculty's structure and management showed highest degree in the aspect of the faculty development goal -the management independency. The element of faculty's committee should be the Dean and its executive administrators. The qualities of the faculty's executive committee were budget accessibility and human resource management. There should be two groups of human resource: academic staff and academic support staff -in each department. The index of good management meant a team administration to reduce risk of management. The financial and asset management referred to participation of staff in each part of the faculty -to express their opinions in budget allocation and asset management in each own sector.

Keywords: Organizational Management, Faculty of Humanities and Social Sciences

บทนำ

การแข่งขันทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาที่ทางวิชาการที่รวดเร็ว และสภาวะกดดัน จากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ หากปล่อยให้ สภาพการณ์เช่นนี้ยังคงดำเนินต่อไป มหาวิทยาลัย ของไทยจะเกิดความล้มเหลวในทางวิชาการขาด พลังในการสร้างองค์ความรู้ ขาดความสามารถใน การผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทาง วิชาการในระดับสูง ซึ่งในที่สุดย่อมส่งผลกระทบต่อ การอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องรีบเร่ง ปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัย โดยการระดมพลัง ปัญญาจากทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง

ที่ดีที่สุดร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืน ของมหาวิทยาลัยไทย จุดอ่อนของมหาวิทยาลัย คือ มุ่งยึดถือวัตถุยึดถือสิ่งก่อสร้าง ยึดถือจำนวน หลักสูตรและปริญาญยึดถือจำนวนนักศึกษา ยึดถือ จำนวนผลงานทางวิชาการ ว่าเป็นเครื่องชี้วัดความ สำเร็จขององค์กร ความจริงแล้วเครื่องชี้วัดความ สำเร็จของมหาวิทยาลัยน่าจะอยู่ที่การบริหาร มหาวิทยาลัยให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และสนองปณิธาน ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย สังคมและชุมชนให้การ ยอมรับมหาวิทยาลัยมากขึ้นน้อยเพียงใด (ชูชาติ อาริจิตราอนุสรณ์, 2543: 1)



สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสถาบัน การศึกษาขั้นสูงที่มีภารกิจในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในยุคโลกาภิวัตน์ เงื่อนไข ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไปย่อมมี ผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัย อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเพื่อให้สามารถรักษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคม ส่วนรวมได้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2549: 2)

การบริหารราชการแผ่นดินถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 จากเป้าหมายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกว่า PMQA (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหาร องค์การที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหารจัดการระบบ ราชการโดยอาศัยหลักการประเมิน องค์การด้วย ตนเองอย่างรอบด้าน โดยแนวคิด PMQA ประยุกต์ มาจากแนวคิดรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: BNQA) และรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็น การทบทวนสิ่งที่องค์กร ดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อ ยกระดับผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานราชการและให้สอดคล้องกับระเบียบ บริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 5) และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ซึ่งกล่าวได้ ว่าเป็นหลักการสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐ สมัยใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557: 2)

การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะ อย่างยิ่งลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดทิศทาง และ เป้าหมายให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น และปรับ เปลี่ยนกลไกการดำเนินงานให้มุ่งสู่ผลผลิตที่มี คุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงเกณฑ์วัดผล ที่สะท้อนคุณภาพอย่างแท้จริงโดยเน้นการระดม ทรัพยากร การสร้างพันธมิตร (Partnership) เครือข่าย และการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและ เอกชน ศิษย์เก่าตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชนและ ประชาชน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555: 1-3)

มหาวิทยาลัยมหาสารคามจัดว่าเป็น องค์การภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ มีหลายหน่วยงาน สังกัดอยู่ในองค์การแห่งนี้ ซึ่งหนึ่งในนั้น ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็น หน่วยงานที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การจัดการ เรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชน และสังคม จากรายงานประจำปีของคณะ พบว่า การดำเนินงานของคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการใน การจัดการเรียนการสอน การประสานงานระหว่าง ภาควิชา การทำงานแบบแยกส่วน ปัญหาดังกล่าว เหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร ซึ่งในปัจจุบันได้มี ระบบการประกันคุณภาพเข้ามา จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์จะต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ องค์การใหม่ เพื่อความเจริญเติบโตและเข้มแข็ง ขององค์การในอนาคตและสอดคล้องกับนโยบาย ของคณะและมหาวิทยาลัยต่อไป



ความมุ่งหมายในการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อศึกษาดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้างการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และทรัพย์สินของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ความสำคัญในการศึกษาวิจัย

1. นำไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของภาควิชาต่าง ๆ ในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. นำไปสู่กระบวนการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของภาควิชาต่าง ๆ ในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีของกูลิค และเออร์ลิก (Gulick and Urlick. 1973: 13) 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านงบประมาณ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้รวมประเด็นที่ทำการศึกษากันเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง และการบริหารคณะ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน

2. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

3. การบริหารการเงิน และทรัพย์สิน ประกอบด้วย ด้านการรายงาน และด้านงบประมาณ ภายใต้องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่ดี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัว การรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมิน และการตอบสนองความต้องการของสังคม

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการสาย ก และกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยข้อมูลประชากรได้รับจากงานบุคคล คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2555 รวมทั้งสิ้น 100 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน (Finite Population) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเปรียบเทียบจากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R. V. Krejcie และ D.W. Morgan (1970: 607-610; อ้างอิงมาจากบุษรา ประกอบธรรม, 2550: 37) โดยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 80 คน

3. การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จากบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามประเภทของตำแหน่งงาน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน



ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภาควิชาภาษาตะวันตกและภาษาศาสตร์	36	29
ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก	39	31
ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา	15	12
ภาควิชาประวัติศาสตร์	6	5
ภาควิชาภูมิศาสตร์	4	3
รวม	100	80

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนา เพื่อถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารคณะ ประกอบด้วยรูปแบบการบริหารจัดการคณะ การบริหารงานบุคคล ตอนที่ 3 ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง การบริหารบุคคลการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และตอนที่ 4 การบริหารการเงิน/ทรัพย์สิน เป็นแบบสอบถามตามมาตรฐานประเมินแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มีระดับการตอบ 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550: 76) นำเสนอความคิดเห็นด้วย โดยใช้เกณฑ์การประเมินของบุญชม ศรีสะอาด (2542: 100) กำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาไปทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ IOC ที่มีเกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.66-1.00 แสดงว่า แบบสอบถามความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและสอดคล้องกับที่ต้องการวัด การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับข้าราชการ และพนักงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยนำเครื่องมือวิจัยไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่น้อยกว่า 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) พบว่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้



การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์หัตถ์นี้วัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้างการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และทรัพย์สิน สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างและการบริหารคณะด้านเป้าหมายในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$) เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นอิสระทางการบริหาร ($\bar{X}=4.83$) ความเหมาะสมในการแข่งขันภายในมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=4.81$) และความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.68$) อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}=4.40$) ความเป็นอิสระทางวิชาการ ($\bar{X}=4.34$) และความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ ($\bar{X}=4.15$) รายละเอียดตามตาราง 2

ตาราง 2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านเป้าหมายในการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

เป้าหมายในการพัฒนาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.68	0.47	มากที่สุด
2. ความเหมาะสมในการแข่งขันภายในมหาวิทยาลัย	3.81	0.73	มาก
3. ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ	4.15	0.71	มาก
4. การตอบสนองความต้องการของสังคม	4.29	0.46	มาก
5. การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม	4.60	0.49	มากที่สุด
6. การบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า	4.40	0.49	มาก
7. ความเป็นอิสระทางวิชาการ	4.34	0.48	มาก
8. ความเป็นอิสระทางการบริหาร	4.83	0.38	มากที่สุด
9. การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ	3.94	0.86	มาก
รวม	4.34	0.15	มาก



ตาราง 3 องค์ประกอบของกรรมการประจำคณะที่เหมาะสม

องค์ประกอบของกรรมการประจำคณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมดและคณบดี	3	3.75
2. ประกอบด้วยคณบดีและผู้บริหาร	34	42.50
3. ทวิภาคี ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	5	6.25
4. ไตรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์	18	22.50
5. จตุรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์และผู้แทนชุมชน	11	13.75
6. เบญจภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนนิสิต/นักศึกษาและผู้แทนชุมชน	9	11.25
รวม	80	100.00

จากตาราง 3 พบว่า บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ส่วนใหญ่เห็นว่างค์ประกอบของกรรมการประจำคณะประกอบด้วยคณบดีและผู้บริหาร ร้อยละ 42.50 รองลงมา

ไตรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนคณาจารย์ ร้อยละ 22.50 และจตุรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์และผู้แทนชุมชน ผู้บริหาร ร้อยละ 13.75

ตาราง 4 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ

คุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การตอบสนองความต้องการทางสังคม	3.56	0.73	มาก
2. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ	4.28	0.45	มาก
3. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจการเมืองและสังคม	3.76	0.77	มาก
4. สังคมภายนอกสามารถตรวจสอบได้	3.65	0.78	มาก
5. ความสามารถในการได้มาซึ่งงบประมาณ	4.71	0.46	มากที่สุด
6. ความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายใน	4.59	0.50	มากที่สุด
7. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	4.53	0.50	มากที่สุด
8. การรับรู้ของประชาคม	4.20	0.72	มาก
9. ความสามารถในการกำกับผู้บริหาร	4.56	0.50	มากที่สุด
10. ความคล่องตัวในการตัดสินใจ	4.63	0.49	มากที่สุด
11. มีความชำนาญในทุกสาขา	4.10	0.56	มาก



ตาราง 4 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ (ต่อ)

คุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก	4.45	0.50	มาก
13. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน	4.19	0.73	มาก
14. ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะ	4.51	0.50	มากที่สุด
รวม	4.27	0.15	มาก

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เห็นว่าโครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$) เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความสามารถในการได้มาซึ่งงบประมาณ ($\bar{X}=4.71$) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.63$) และควมมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายใน ($\bar{X}=4.59$) อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก ($\bar{X}=4.45$) ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ ($\bar{X}=4.28$) และการรับรู้ของประชาคม ($\bar{X}=4.20$)

2. คุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ ส่วนใหญ่เห็นว่าการกำหนดนโยบายและร่วมในการบริหาร ร้อยละ 38.75 องค์กรที่ควรทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินการทำงานของกรรมการประจำคณะสภามหาวิทยาลัย องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 38.75 รูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของกรรมการประจำคณะ การมีส่วนร่วมของประชาคมคณะในการกำหนดนโยบาย ร้อยละ 22.50 ที่มาของคณบดี เป็นอาจารย์ในคณะ ร้อยละ 67.50 วิธีการได้มาของคณบดี รับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยกรรมการประจำคณะโดยให้ประชาคมได้

มีส่วนแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 51.25 คณบดีควรมีลักษณะ ความสามารถที่จะประสานงานกับส่วนราชการภายใน และภายนอก ร้อยละ 14.19 แนวทางการบริหารคณะ ผู้บริหารหลักคนเดียว ที่กรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการบริหารตามนโยบายอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 46.25 ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของคณบดีที่เหมาะสมที่สุด คณะกรรมการประเมินที่แต่งตั้งโดยกรรมการบริหารประจำคณะ ร้อยละ 42.50 บทบาทของบุคลากรในคณะต่อกระบวนการวางแผนการดำเนินการของคณะเป็นผู้เสนอแผนเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา ร้อยละ 33.75 บทบาทที่สำคัญที่สุดของกรรมการประจำคณะ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ร้อยละ 40.00 รูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของคณบดีลักษณะที่สำคัญที่สุด การมีส่วนร่วมประชาคมคณะ ร้อยละ 36.25

3. การบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่เห็นว่าการจำแนกบุคลากรในคณะควรเป็นรูปแบบ

มีสองสาย คือ วิชาการและสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 51.25 การบริหารงานส่วนบุคคลควรแบ่งตามสายงานประเภท เป็นภาควิชาเหมือนเดิม ร้อยละ 56.25 การจ้างงานควรเป็นแบบจ้างตลอดไป ร้อยละ 33.75 การกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นแบบ ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ ร้อยละ 33.75 การคัดเลือกบุคลากรควรเป็นหน้าที่ของ ส่วนราชการต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร ร้อยละ 97.50



ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 90.00 ผู้ทำหน้าที่การประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 38.75 เนื้อหาของการประเมินความรู้ความสามารถในการทำงาน ร้อยละ 24.64 เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามผลงาน ร้อยละ 40.00 สวัสดิการที่บุคลากรควรได้รับ ค่ารักษาพยาบาลของสามี/ภรรยา/บุตร ร้อยละ 42.50 การพิจารณาให้ออกจากส่วนราชการของคณะ ควรเป็นอำนาจของ ผู้บริหาร

หรือหัวหน้าส่วนราชการในคณะ ร้อยละ 46.25

5. ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 20 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การบริหารงานควรทำงานเป็นทีมเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร ($\bar{X}=4.73$) บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร ($\bar{X}=4.70$) และผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการ ($\bar{X}=4.69$)

ตาราง 5 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร	4.70	0.46	มากที่สุด
2. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	4.51	0.50	มากที่สุด
3. คณะบดีควรรับฟังข้อเสนอแนะจากประชาคมเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริหาร	4.45	0.50	มาก
4. ผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่	4.68	0.47	มากที่สุด
5. แผนงานของหน่วยงานควรได้มาจากความคิดของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน	4.20	0.68	มาก
6. กรรมการประจำคณะควรเน้นบทบาทการกำหนดนโยบายมากกว่าการกำกับการบริหาร	4.31	0.47	มาก
7. ควรมีการตรวจสอบให้การดำเนินงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย	4.60	0.49	มากที่สุด
8. การบริหารงานควรมีแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.58	0.50	มากที่สุด
9. ควรเปิดโอกาสให้การปรับเปลี่ยนแผนเป็นไปโดยง่ายเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.66	0.48	มากที่สุด
10. ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารควรเปิดเผยเป็นความลับเพื่อรักษาสิทธิส่วนบุคคล	4.35	0.48	มาก
11. เกณฑ์ในการได้มาซึ่งผู้บริหารควรจะชัดเจนและประกาศให้ทราบทั่วกัน	4.46	0.50	มาก
12. ผู้บริหารจะต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อนและหลังการดำรงตำแหน่ง	4.53	0.50	มากที่สุด
13. การเลือกกรรมการประจำคณะควรรับฟังเสียงประชาคม	4.50	0.50	มาก
14. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการ	4.69	0.47	มากที่สุด
15. ผู้ถูกประเมินควรมีส่วนร่วมในการเลือกคณะกรรมการประเมิน	4.16	0.63	มาก



ตาราง 5 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
16. การบริหารงานควรทำงานเป็นทีมเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร	4.73	0.45	มากที่สุด
17. อำนาจในการวางนโยบายด้านวิชาการควรรอยู่ในระดับภาควิชา	4.46	0.50	มาก
18. กรรมการประจำคณะควรประกอบด้วยบุคคลที่เป็นตัวแทนสาธารณชนหรือชุมชนด้วย	4.55	0.50	มากที่สุด
19. คณะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้บริการเป็นผู้ขายบริการทางวิชาการ	4.35	0.48	มาก
20. คณะดีไม่จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของสังคมในทุกๆ ด้าน	4.46	0.50	มาก
21. คณะดีควรเป็นผู้ที่คนส่วนใหญ่สนับสนุน	4.53	0.50	มากที่สุด
22. หน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมควรเป็นหน่วยตรวจสอบการทำงานของคณะดี และที่บริหาร	4.63	0.49	มากที่สุด
23. คณะดีควรมีอำนาจบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.54	0.50	มาก
24. การจัดอันดับคณะจะช่วยให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	4.31	0.47	มาก
25. ควรกำหนดให้มีการประเมินผู้บริหารระหว่างวาระ	4.58	0.50	มากที่สุด
26. ขั้นตอนการบังคับบัญชาหลายขั้นตอนจะเป็นการประกันความถูกต้องและความยุติธรรม	4.44	0.50	มาก
27. คณะกรรมการบริหารคณะควรมีขนาดเล็กเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน	4.59	0.50	มากที่สุด
28. การประเมินผู้บริหารควรเน้นที่ผลงานเป็นหลัก	4.35	0.48	มาก
29. การเป็นผู้แทนของคนส่วนใหญ่สำคัญกว่าความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย	4.25	0.67	มาก
30. คณะดีควรชี้แจงต่อประชาคมทั้งในเรื่องนโยบายและแผนงาน	4.15	0.76	มาก
31. ผลการประชุมคณะกรรมการประจำคณะควรเปิดเผย ต่อประชาคม	4.11	0.78	มาก
32. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารต่อประชาคมทุกเรื่องจะทำให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.51	0.50	มากที่สุด
33. การบริหารงานบุคคลในคณะควรเป็นการใช้อำนาจบริหารจากระดับสูงสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา	4.34	0.48	มาก
34. แผนงานของหน่วยงานควรถูกกำหนดโดยบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ	4.54	0.50	มากที่สุด
35. ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในคณะอย่างชัดเจนเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่าย	4.54	0.50	มากที่สุด



ตาราง 5 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
36. การประกาศรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานควรประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ไปสู่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งต่างๆ	4.63	0.49	มากที่สุด
37. ควรมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนและประกาศสาธารณะให้ประชาคมรับรู้	4.43	0.50	มาก
38. ตารางเงินเดือน และขั้นเงินเดือนควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ	3.86	0.84	มาก
39. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบควรประกาศให้ประชาคม รับทราบ	4.54	0.50	มากที่สุด
40. กระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบควรเป็นไปอย่างเปิดเผย	4.51	0.50	มากที่สุด
รวม	4.46	0.14	มาก

จากตาราง 5 พบว่า บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เห็นว่าดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้างคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) เป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 20 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การบริหารงานควรทำงานเป็นทีมเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร ($\bar{X}=4.73$) บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร ($\bar{X}=4.70$) และผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการ ($\bar{X}=4.69$) อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ

ตาราง 6 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในการบริหารบุคคล

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในการบริหารบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีหลายรูปแบบและประกาศให้ประชาคมทราบ	3.95	0.81	มาก
2. บุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากร ที่จะได้รับการฝึกอบรม/การลาศึกษาต่อ	4.55	0.50	มากที่สุด
3. สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับควรประกาศให้ประชาคมทราบ	4.54	0.50	มากที่สุด
4. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันได้สองทาง	4.73	0.45	มากที่สุด
5. แผนงาน กฎ ระเบียบ ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ	3.99	0.91	มาก
6. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์ และปัญหาขององค์กร	4.43	0.50	มาก
7. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร	4.56	0.50	มากที่สุด



ตาราง 6 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารบุคคล (ต่อ)

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. ถ้าบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะเสนอปัญหา ต่อกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ได้	4.49	0.50	มาก
9. กรรมการร้องทุกข์ควรมีอำนาจอิสระในการพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์ ของบุคลากร	4.50	0.50	มาก
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงควรแจ้งให้บุคลากรรับทราบ ข้อดีและข้อแก้ไข	4.71	0.46	มากที่สุด
11. คณะต้องสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่	4.91	0.28	มากที่สุด
12. คณะต้องใช้ระบบสัญญาจ้างกับบุคคลอย่างเป็นธรรมและชัดเจน	4.54	0.50	มากที่สุด
13. การประเมินต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอน	4.44	0.50	มาก
14. ตัวแทนบุคลากรหรืออาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการประเมิน	3.65	0.84	มาก
15. ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ระดับต่างๆ	4.43	0.50	มาก
16. ควรใช้ผลการประเมินในการพิจารณาความดีความชอบ	4.56	0.50	มากที่สุด
17. การตรวจสอบต้องมีแผนและระเบียบที่ชัดเจน	4.58	0.50	มากที่สุด
18. อำนาจในการบริหารงานบุคคล ควรมีการถ่วงดุลย์อำนาจ	4.24	0.72	มาก
19. บุคลากรของคณะควรได้รับการประเมินจากผู้เรียนด้วย	3.65	0.83	มาก
20. ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ต้องแจ้งบัญชีทรัพย์สินของตน ก่อนและหลังการดำรงตำแหน่ง	4.29	0.46	มาก
21. ในการบริหารการเงิน และทรัพย์สินต้องมีระบบทำงานชัดเจนเป็น ขั้นตอนตรวจสอบได้	4.61	0.49	มากที่สุด
รวม	4.40	0.14	มาก

จากตาราง 6 พบว่า บุคลากรเห็นว่าดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$) เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ คณะต้องสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากร

ทำงานได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X}=4.91$) ผู้บังคับบัญชาและได้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันได้สองทาง ($\bar{X}=4.73$) และการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงควรแจ้งให้บุคลากรรับทราบข้อดีและข้อแก้ไข ($\bar{X}=4.71$) อยู่ในระดับมาก 11 ข้อ



ตาราง 7 ความคิดเห็นของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี ในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. มีหน่วยตรวจสอบภายในด้านการเงิน/บัญชี ในระดับภาควิชา,คณะ โดยรายงาน ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการที่กำหนดและกำกับนโยบายของแต่ละระดับ	4.49	0.50	มาก
2. มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินประกอบด้วยบุคคลภายใน คณะและภายนอกในสัดส่วนที่เท่ากัน	4.45	0.50	มาก
3. มีรายงานการเงินของคณะแจ้งให้ประชาคมรับทราบทุกปี	3.81	0.68	มาก
4. การอนุมัติการใช้จ่ายเงินทุกประเภทจะเบ็ดเสร็จภายในคณะ	4.68	0.47	มากที่สุด
5. การใช้จ่ายต่างๆ เป็นระบบเหมาะสมจ่ายแล้วเฉลี่ยได้	3.94	0.70	มาก
6. การประเมินผลการใช้จ่ายเงินของแต่ละส่วนราชการในคณะเป็นการประเมินแบบ ภายหลัง โดยดูที่ผลผลิตมากกว่าการประเมินทุกขั้นตอนการดำเนินงาน	4.13	0.66	มาก
7. มีการกำหนดกฎ ระเบียบการบริหารการเงินและทรัพย์สินในข้อบังคับของคณะ	4.75	0.44	มากที่สุด
8. บุคคลในแต่ละส่วนราชการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดสรร งบประมาณและการจัดการทรัพย์สินของส่วนราชการของตน	4.96	0.19	มากที่สุด
9. บุคลากรของคณะรับรู้ตรงกันว่านโยบายการเงินของคณะเป็นไปในทิศทางใด	4.36	0.72	มาก
10. มีการกำหนดนโยบายการเงินที่เน้นเสถียรภาพของคณะในระยะยาว	4.73	0.45	มากที่สุด
11. มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ด้านการเงิน/ทรัพย์สินของคณะและส่วนราชการ	4.66	0.48	มากที่สุด
12. มีการประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณจากรายได้ของคณะ/ภาควิชา โดย พิจารณาจากผลผลิตและผลงานโดยคณะกรรมการประเมินผลของคณะ	4.63	0.49	มากที่สุด
13. มีคณะกรรมการกำกับ ตรวจสอบการบริหารการเงินตั้งแต่ระดับภาควิชา ถึงคณะเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.56	0.50	มากที่สุด
รวม	4.47	0.18	มาก

จากตาราง 7 พบว่า บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เห็นว่าดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$) เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ($\bar{X}=3.93$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคคลในแต่ละส่วนราชการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดสรรงบประมาณและการจัดการทรัพย์สินของส่วนราชการของตน

($\bar{X}=4.96$) บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร ($\bar{X}=4.70$) และมีการกำหนดนโยบายการเงินที่เน้นเสถียรภาพของคณะในระยะยาว ($\bar{X}=4.73$) อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเงินทรัพย์สิน ส่วนใหญ่อ่านาจอิสระในการบริหารงบประมาณควรอยู่ในระดับ ภาควิชาร้อยละ 48.75 งบประมาณคณะควรได้จากแหล่งใด ค่าหน่วยกิตค่าธรรมเนียมการศึกษา ร้อยละ 45.00 ผู้รับผิดชอบ



ในการตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในของคณะควรเป็น คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 76.25 การตรวจสอบ และการควบคุมการเบิกจ่ายเงินควรให้เบิกจ่ายเงินตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะ พร้อมตรวจสอบผลการดำเนินการ ร้อยละ 42.50 การจัดสรรงบประมาณของคณะต้องยึดเกณฑ์ พิจารณาตามภาระงานและจำนวนนิสิต ร้อยละ 38.50 การแสดงถึงการบริหารการเงิน/ทรัพย์สินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีแผนการใช้เงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ร้อยละ 36.25 รูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่าง ๆ ของคณะ ควรมีหลายรูปแบบ ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ ร้อยละ 81.25 เป้าหมายของการบริหารการเงินของคณะ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ร้อยละ 51.25 สิ่งที่เป็นในการบริหารจัดการทางการเงิน เข้มงวดในการควบคุม และสร้างวินัยในการเงิน และงบประมาณ ร้อยละ 38.75 ความเป็นอิสระในการบริหารการเงินของคณะควร ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถโยกย้ายปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็น เหมาะสม ร้อยละ 48.75 การกำหนดนโยบาย/ปกป้องประโยชน์ทางการเงิน และทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุม ดูแลการหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของคณะควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารการเงินคณะ ร้อยละ 55.00 การตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ ควรใช้เกณฑ์ เป็นการปรึกษาหารือกันอย่างรอบคอบ ไม่ใช้การลงคะแนนเสียง ร้อยละ 47.50

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นที่สำคัญนำมาอภิปราย ดังนี้

โครงสร้างและการบริหารคณะ ด้านเป้าหมายในการพัฒนาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นอิสระทางการบริหาร ความเหมาะสมในการแข่งขันภายในมหาวิทยาลัย และความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความสามารถในการได้มาซึ่งงบประมาณ ความคล่องตัวในการตัดสินใจ และความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายใน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2542) ศึกษาเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติและความโปร่งใส ในขณะเดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและความยุติธรรมและมีคณะกรรมการประจำคณะฯ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.2537 และมีปฏิทิน กำหนดการประชุมคณะกรรมการประจำทุกเดือน เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารของคณะฯ ตลอดจนพิจารณาส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานของคณะฯ ให้เป็นไปตามพันธกิจหลัก ผลการศึกษาปรากฏเช่นนี้ เป็นเพราะการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกเหนือจากการตระหนักรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์แล้วยังต้องคำนึงถึงการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพองค์การ โดยองค์การต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากความ



ขัดแย้งภายใน มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยเฉพาะตัวผู้นำ หรือผู้บริหาร มีความสามารถในการปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญองค์การต้องสนับสนุนให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม มองเป้าหมายร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างองค์การกับบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตามการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาพอสมควร ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การว่าเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร ดังนั้นองค์การจึงต้องใช้ความเพียรพยายาม และใช้ความรู้ความสามารถจากสมาชิกในองค์การทุกระดับชั้นที่ต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม ถึงแม้จะเป็นประเด็นที่ยากหรือเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งที่จะนำบุคลากรให้เห็นพ้องต้องกันกับองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่หากองค์การสามารถทำได้ ก็จะช่วยให้การพัฒนาเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สมฤทธิ์ผล อย่างมีประสิทธิภาพได้ในที่สุด

ดัชนีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 20 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การบริหารงานควรทำงานเป็นทีม เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร และผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผู้บริหาร การประเมินคณะกรรมการประจำคณะฯ ซึ่งเกณฑ์การประเมินดังกล่าวได้รับความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการประจำคณะกรรมาการและใช้เป็นเกณฑ์มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 และผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์ฯ ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีทิศทาง

การดำเนินงาน จัดระบบการบริหารงาน การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลผู้บริหารคณะฯ ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทิศทางการดำเนินงาน จัดระบบการบริหารงาน การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ คณะต้องสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาและได้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันทั้งสองทาง และการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงควรแจ้งให้บุคลากรรับทราบถึงข้อดีและข้อแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544: 94) ได้ศึกษารูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยได้ให้ข้อสรุปในภาพรวมว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งจะเน้นความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความยุติธรรม และตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของประพันธ์ ภักดีกุล และคณะ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการจัดการศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านการบริหารจัดการ คณะควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในทุกระดับ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล ควรเร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นทั้งด้านตำแหน่งทางวิชาการ และด้านการศึกษา ควรมีแผนอัตรา



กำลังระยะยาวเพื่อทดแทนอัตราากำลังที่เกษียณอายุราชการ มีการกำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ให้ความสำคัญด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสารและผลงานทางวิชาการ ของอาจารย์ออกสู่สาธารณะ ต้องเร่งจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น สื่อเทคโนโลยีและห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคคลในแต่ละส่วนราชการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ในการจัดสรรงบประมาณและการจัดการทรัพย์สิน ของส่วนราชการของตน บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร และมีการกำหนดนโยบายการเงินที่เน้นเสถียรภาพของคณะในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของลักษณะมี ค่าแสน (2550: บทคัดย่อ) ศึกษา การศึกษาความคิดเห็น ของบุคลากรต่อการปรับโครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพโครงสร้างสำนักงานคณะบดีในปัจจุบัน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับสายการบังคับบัญชาเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน มีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา มีการจัดแบ่งและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลอุปกรณ์ต่างๆ มีการกระจายอำนาจ และภารกิจถึงภาควิชาเป็นจำนวนมากผลการศึกษาปรากฏเช่นนี้อาจเป็น เพราะ การพัฒนาองค์กร เกิดจากการผสมผสานระหว่างคนและสังคม โครงสร้าง นวัตกรรม และระบบงานให้สอดคล้องกันภายใต้การบริหารจัดการ อย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร ผ่านเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เหมาะสม โดยมีกลไก

การควบคุมทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทุกส่วนขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ด้านเป้าหมายในการพัฒนาคณะควมมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้มีความเหมาะสมในการแข่งขันโดยมีการปรึกษาร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญๆ บุคลากรในคณะทุกคนควรต้องรับรู้ รับทราบร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ รวมทั้งการใช้หลักการบริหารแบบพี่น้อง มีปัญหา หรือเรื่องที่ สำคัญจะปรึกษาผู้อาวุโส ซึ่งเป็นที่เคารพของทุกคน ไม่มีการเขม็งงวมมาก มีการให้รางวัลและพร้อมที่จะไม่ให้รางวัลแก่คนที่ไม่ดี มีอะไรก็จะพูดกันแบบตรงไปตรงมาดูผู้อาวุโสเป็นต้นแบบ (Modeling)

1.2 ด้านคุณลักษณะของกรรมการบริหารประจำคณะ การตอบสนองความต้องการทางสังคม คณะฯ ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะหน่วยงานภายนอกในการให้บริการวิชาการ การฝึกอบรม การให้ความรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ อย่างยั่งยืนโดยเฉพาะชุมชนรอบๆ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเป็นแบบปฏิบัติที่ดีในการบริการ วิชาการ โดยนำองค์ความรู้ ผลงานวิจัยไปถ่ายทอด กับชุมชนหรือท้องถิ่นให้เป็นไปตามความต้องการ และการแก้ไขปัญหาให้กับชุมชน และอาจขอความร่วมมือมือกับชุมชนในการส่งเสริมให้ฝึกงานในชุมชน หรือให้นิสิตมีส่วนร่วมการให้บริการวิชาการกับ ชุมชนเพื่อเปิดโอกาสให้นิสิตได้ฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง โดยมีการแสวงหาความร่วมมือกับภาครัฐหรือ หน่วยงานเอกชนเพื่อของบประมาณสนับสนุนการ ดำเนินการ หรือจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานที่ มีความต้องการและความจำเป็นมากขึ้น รวมทั้ง



มีการประชาสัมพันธ์โครงการต่างของคณะ หรือมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานภายนอก รวมทั้งประชาชน ได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการของคณะให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น

1.3 ด้านการบริหารบุคคล ควรมีระบบ และแนวทางในการประเมินความดีความชอบเพื่อ การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และการประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและยุติธรรม โดย ตารางเงินเดือน และขั้นเงินเดือนควรประกาศให้ ประชาคมรับทราบเพื่อให้มีการตรวจสอบหรือ ทักท้วงเมื่อผลการพิจารณาไม่เป็นธรรม โดยอาจ มีการตั้งตัวแทนบุคลากร หรืออาจารย์ให้มีส่วน ร่วมในการประเมิน รวมทั้งบุคลากรของคณะ ควรได้รับการประเมินจากผู้เรียนด้วย

1.4 พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริการ ควรดูแลบุคลากรสายสนับสนุน ว่า จะทำอะไรให้บุคลากรของเราทำงานให้มี ประสิทธิภาพ มีการทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการ อบรม การสัมมนาของหน่วยงานต่างๆ ไม่ควรเพิก เหยหรือละเลยในเรื่องของการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้ ให้นักงานทุกคนรู้และเข้าใจองค์การ แห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าใน อาชีพ รวมทั้งการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ดีแก่บุคลากร

1.5 ด้านการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน ควรมีการรายงานการเงินของคณะแจ้งให้ประชาคมรับ ทราบทุกปีเพื่อให้มีการตรวจสอบรายละเอียดการ ใช้จ่ายงบประมาณประจำปีด้วย

1.6 การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่ ควรเน้น เรื่องของความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความ มีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนต้องมีรายละเอียด ภาระงาน เพื่อให้รู้ว่างานแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบ หรือยัง และจะรู้ว่ามีงานบางงานมีความซ้ำซ้อน กัน งานอะไรที่ขาดยังไม่มีคนทำ

1.7 ผู้บริหาร ควรศึกษา และมีความรู้ ระเบียบทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะราชการมี ข้อบังคับ ระเบียบและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องบริหารงานให้เป็นไปตามที่กำหนด มิฉะนั้น แล้วก็จะทำให้มีความผิดได้ การรู้กฎระเบียบจะ ทำให้งานรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วย งานจะช่วยให้เพิ่มพูนมากขึ้น ทำให้รู้จักวิธีการ ทำงานของแต่ละหน่วยงาน

1.8 ควรมีการประสานงานอย่างไม่เป็น ทางการก่อกัน เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง การโต้เถียง กัน ลดการซ้ำซ้อนของงาน โดยการพูดคุยเพื่อสร้าง ความเข้าใจซึ่งกัน สร้างความร่วมมือ ให้เกิดขึ้น ในองค์กรด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ที่ดีและบริหารความขัดแย้ง โดยมีการจัดลำดับ ความสำคัญของงาน ตรงต่อเวลา มีการพัฒนา และปรับปรุงข้อมูล และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหาร จัดการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กับ มหาวิทยาลัยอื่นที่อยู่ตามภูมิภาคต่างๆ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้าน ภาวะผู้นำของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ประสบผลสำเร็จ และ ล้มเหลว โดยศึกษาวิจัยกรณีศึกษา เพื่อหาข้อมูล เชิงลึก ด้านการบริหารจัดการคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 ควรมีการวิจัย การบริหารจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใช้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักศึกษาและ คณาจารย์ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



2.4 ควรศึกษาถึงการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนงานราชการต่างๆ ให้มีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้ทราบว่ส่วนงานราชการต่างๆ นั้น นอกจากจะมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็น

แนวทางในการบริหารจัดการที่ดีแล้วนั้น ทางส่วนราชการได้กำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

- ชนิดา มิตรานนท์. (2554). แนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาการ ศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. การประชุมวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ.(2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. วิทยานิพนธ์ บริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 7. วี อินเทอร์เน็ต: กรุงเทพฯ,
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุษรา ประกอบธรรม.(2550). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS = Research analysis with SPSS. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประพันธ์ รักดีกุล และคณะ. (2549). รูปแบบการจัดการศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2549). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2555). แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2556-2559 (ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2555). สภามหาวิทยาลัยมหาสารคามอนุมัติในการประชุม ครั้งที่ 10/2555 วันที่ 26 ตุลาคม 2555
- ลักษณะมี คำแสน.(2550). การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปรับโครงสร้างองค์การ: กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. การศึกษาอิสระ ศศ.ม. การบริหารการศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สภาคณาจารย์ฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและที่ประชุมสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.). (2542). การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. การสัมมนาวิชาการประจำปี 2542 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วันที่ 20-21 พฤษภาคม 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2558. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย.
- รัชนา ศานติยานนท์. (2544). รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งชาติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,



- วิจารณ์ พานิช. (2555). ข้อคิดเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยยุคใหม่. จาก <http://www.gotoknow.org/posts/474421> > 25 ธันวาคม 2555.
- Gulick, L. (1973). Notes on the Theory of Organization. In L. Gulick and L.F.Urwick (Eds), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

A New Normal Model of School Management for Performance Excellence in the Changing Context of P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School

สุนทรี เกิดสิน¹

Suntree Koedsin¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นข้อเสนอแนะจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็นความคิดเห็นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวมจำนวน 90 คน 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงฉบับร่าง ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจากระยะที่ 2 กับโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) บันทึกข้อมูลผลลัพธ์คุณภาพด้านต่างๆ วิเคราะห์แบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวม 85 คน ผู้ปกครอง จำนวน 295 คน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ผู้เรียน (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1)รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด (2)รูปแบบมีโครงสร้างตามกระบวนการเชิงระบบ องค์ประกอบในด้านกระบวนการประกอบด้วยวงจรคุณภาพ PDCA และ SUNTREE คือ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัว ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ จริยธรรมและความโปร่งใส และการสร้างความเป็นเลิศ (3)ผลการทดลองใช้รูปแบบส่งผลให้โรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีผลการดำเนินการ

¹ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

¹ Vice Director of education institutions, P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School, Phuket Provincial Administration Organization



ดีขึ้นในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โรงเรียนได้รับการประกันคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี เป็นต้น (4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบจากครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบจากงานวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้หรือเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ได้

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่, การบริหารสถานศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Abstract

This research aimed to create a new school management model for performance excellence in changing contexts. The methods of this study are divided into three stages, which are as follows: 1) Study the conceptual framework of a new normal model of school management for performance excellence in the changing context by analyzing relevant documents and research papers, analyzing the content summary of recommendations from interviews (i.e., five school administrators and experts), and analyzing the summary of opinions from workshops that included 90 members of the teachers, educational personnel, and school board. 2) Created a draft of a new normal model of school management for performance excellence in the changing context, evaluated the suitability, possibility, propriety, and utility of the model, and revised it based on suggestions from five experts. 3) Tried out the model at P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School, recorded the quality results, and analyzed questionnaires of 85 members of teachers, educational personnel, the school board, and 295 members of parents with 7 aspects: (1) leadership; (2) strategy; (3) students; (4) measurement, analysis, and knowledge management; (5) workforces; (6) operations; and (7) results. The mean and standard deviation were analyzed.

The results showed that (1) The new normal model of school management for performance excellence in the changing context of P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) school gained the suitability, possibility, propriety, and utility of the model at the highest level. (2) The model is structured according to a systematic process (input-process-output). The process part consisted of the PDCA quality cycles and the SUNTREE, which consisted of the schools of learning and agility, unity, networking, technology, and innovation, results-based management, ethics and transparency, and excellence, respectively. (3) The results of the implementation of the model showed that the P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) school has improved performance in many aspects, such as student achievement, results of student reading proficiency assessment (RT), results of students' learner quality assessment



(NT), and learners' morality and ethics; students have desirable characteristics; the school was certified for the 4th round of external quality assurance with good evaluation results, etc. (4) The evaluation of the model's utilization by teachers, educational personnel, the school board, and parents was evaluated at the highest level. The school management model from this study might be modified or used as a guideline for other schools.

Keywords: New Normal Model of School Management, School Management for Performance Excellence

บทนำ

โลกในปัจจุบันเผชิญกับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั่วโลกในด้าน สภาพภูมิอากาศ โรคระบาด การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้เกิดยุคแห่งการหยุดชะงักหรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) ส่งผลให้เกิดโลกใหม่ที่เรียกว่า VUCA World (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) ที่มีความ “ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ” สร้างความท้าทายให้ผู้นำทุกองค์กรทั่วโลกต้องหาวิธีการและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน (Bawany, 2018) ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมด้านทุนมนุษย์ สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดหลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วยแนวคิด Agility เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น โดยจะต้องมีอย่างน้อย 5 คุณสมบัติดังนี้ (1) Responsive คือทุกคนในองค์กรจะต้องตอบสนองกับเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว และทันต่อเวลา (2) Resourceful แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่มีการแชร์ข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน (3) Reflective เปิดใจรับความคิดเห็น

ของคนอื่นอย่างเต็มใจ และยินดีที่จะให้ Feedback คนอื่นอย่างตรงไปตรงมา (4) Relevant มีสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี (5) Resilient มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง (Medinilla, 2012)

การศึกษาไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมาก ส่งผลให้ระบบการศึกษาซึ่งเดิมก็ยังมีปัญหาหลายประการ เช่น มาตรฐานการจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีการศึกษา การบริหารขาดความคล่องตัว ผู้เรียนยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยเฉพาะผลกระทบการเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยิ่งแสดงให้เห็นได้ชัดว่าการบริหารต้องมีการใช้แนวคิด “Resilience” และการปรับตัวด้านนวัตกรรม การเรียนรู้ หลักสูตรสถานศึกษา การประเมิผล สหวิธีซึ่งมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นวัตกรรมการบริหารการศึกษา ซึ่งต้องการภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) (โนริโนะ เบ็ญจวงศ์, และ นิรุทธิ นันทมาศวังนรา, 2565)



ในด้านความเป็นเลิศของโรงเรียน เป็นการพัฒนาด้านคุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาในระดับสากล เช่น ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งมีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย ได้นำมาปรับใช้ เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) โดยใช้หลักคิดการบริหารองค์ยุคใหม่และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาเป็นแนวทางในการออกแบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง
3. เพื่อทดลองใช้และประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีการดำเนินการใน 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1) วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารมาประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2) ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 90 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็นความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของโรงเรียนฯ เพื่อให้สอดคล้องในบริบทที่เปลี่ยนแปลง

3) ทำการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปองค์ประกอบสำคัญในการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

โดยในระยะที่ 1 จะได้กรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรมี เพื่อใช้ในการออกแบบร่างรูปแบบบริหารฯ ในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1) ทำการออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ฉบับร่างตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญที่ได้จากระยะที่ 1

2) ทำการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับความเหมาะสมของรูปแบบ



3) ทำการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนนี้จะได้รูปแบบที่ผ่านการประเมินและปรับปรุงพร้อมนำไปทดลองใช้ในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงที่โรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ในช่วงภาคการศึกษาที่ 1/2563-1/2565 โดยทำการปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหาร ถ่ายทอดการกระบวนกรนำรูปแบบไปใช้ (Deployment) ผ่านการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมนักเรียนและผู้ปกครอง กำกับ ติดตาม ผ่านหัวหน้างานต่าง ๆ ของโรงเรียน และขับเคลื่อนการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารที่ได้ออกแบบในระยะที่ 2

2) ทำการบันทึกข้อมูลผลลัพธ์คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารไปใช้

3) ทำการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 85 คน และผู้ปกครอง จำนวน 295 คน ที่มีต่อผลลัพธ์จากการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร โดยทำการประเมินผล 7 ด้าน ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ผู้เรียน (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ สำหรับ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และ 3 ด้านสำหรับผู้ปกครอง ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) ผู้เรียน (3) การปฏิบัติการ และ (4) ผลลัพธ์

4) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผลระดับความคิดเห็นของ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา สามารถสรุปกรอบแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

รูปแบบการบริหารควรเป็นไปตามโครงสร้างของกระบวนการเชิงระบบ (Input - Process - Output) ซึ่งประกอบด้วย สิ่งป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) โดยผลผลิตจะถูกการประเมินผลแล้วย้อนกลับเป็นข้อมูลสิ่งป้อนเข้าและปรับปรุงการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ที่ใกล้เคียงเป้าหมายที่ตั้งไว้มากขึ้น

การบริหารจัดการจำเป็นต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ P - Plan คือ การวางแผน D - DO คือ การปฏิบัติตามแผน C - Check คือ การตรวจสอบ และ A - Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ

หลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วย Agility ซึ่งเป็นหลักการทำงานเพื่อตอบสนองการ



เปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น ซึ่งจะต้องมีอย่างน้อย 5 คุณสมบัติดังนี้ (1) Responsive คือ ทุกคนในองค์กรจะต้องตอบสนองกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว และทันต่อเวลา (2) Resilient หรือ “ลัมแล้ว ลูกไว” มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติเพื่อให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว 2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทาง รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) (3) Resourceful แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่มีการแชร์ข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน (4) Reflective เปิดใจรับความคิดเห็นของคนอื่นอย่างเต็มใจ และยินดีที่จะให้ Feedback คนอื่นอย่างตรงไปตรงมา (5) Relevant มีสัมพันธที่ดีในการทำงานระหว่างกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี (Medinilla, 2012; Denning, 2018)

แนวคิดการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-based Management) มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) โดยใช้หลักการ 3 E ได้แก่ Economy (ประหยัด), Efficiency (มีประสิทธิภาพ) และ Effectiveness (มีประสิทธิผล) ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน

การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดหลักพื้นฐานการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/ Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการ ตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law) (สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.)

การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ขับเคลื่อนโรงเรียนผ่านค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) 2) การนำโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-centered Excellence) 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) 5) การเรียนรู้ระดับโรงเรียนและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) และ 11) การ



ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) โรงเรียนจะต้องสำรวจจุดแข็ง โอกาส ในการพัฒนา 7 ประเด็นใหญ่ๆ ที่สำคัญเพื่อการบริหาร จัดการและดำเนินการของโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) การนำองค์กร (Leadership) ผู้บริหารมีระบบ ในการกำหนดวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และ ทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลโรงเรียนได้อย่างไร
- 2) กลยุทธ์ (Strategy) โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร
- 3) ผู้เรียน (Student) โรงเรียนมีการรับฟัง สร้างความพึงพอใจ และ สร้างความผูกพันกับผู้เรียนอย่างไร รวมถึงการนำ ข้อมูลการรับฟังเสียงของผู้เรียนไปใช้ในด้านต่างๆ
- 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการในการวัดตัวชี้วัด ที่สำคัญและผลดำเนินการอย่างไร มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงจัดการเรียนรู้และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร
- 5) บุคลากร (Workforce) ความพร้อมของอัตรากำลังและความ สามารถของบุคลากร โรงเรียนสร้างความผูกพันและ ให้ความสำคัญและพัฒนาการทำงานบุคลากรอย่างไร
- 6) ระบบปฏิบัติการ (Operation) ระบบปฏิบัติการ ที่ใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร
- 7) ผลลัพธ์ (Results) โรงเรียนดำเนินการได้ดี เพียงใด (กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับ อุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564; สำนักงาน ราชวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564)

รูปแบบการบริหารจะต้องสอดคล้องส่งเสริม (Alignment) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อน ทิศทางของโรงเรียน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในการทำกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PES-

TEL รวมทั้งการบริหารจัดการด้วย LEAN, การ วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การวิเคราะห์ แนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นต้น

ระยะที่ 2

ผลจากการนำกรอบแนวคิดจากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง ฉบับร่าง โดยมีโครงสร้างประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) ของรูปแบบ ในส่วนของกระบวนการ ขับเคลื่อนด้วยรูปแบบ SUNTREE และปรับปรุง กระบวนการด้วยวงจรคุณภาพ PDCA ผลประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความ ถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ โดย รวมอยู่ในระดับมากที่สุด หลังจากทำการปรับแก้ รูปแบบตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียด ดังรูปที่ 1 โดยรูปแบบ SUNTREE มีความหมาย ในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

S - School of Learning and Agility โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และมีความคล่องตัว พัฒนา ชีตความสามารถให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง จับไวและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาใหม่ๆ เหตุการณ์ ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันซึ่งสืบเนื่อง มาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ วิฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพ ภูมิอากาศ และโรคระบาด ประยุกต์ใช้แนวคิด “Resilience” หรือ “ล้มแล้ว ลุกไว” ในการบริหาร ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความ เปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะ วิฤตเพื่อให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความ ยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้ อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง



การปรับทิศทาง รูปแบบ และแนวทางการ พัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

U - Unity ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร มีทิศทางเดียวกัน (one direction) ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) ทุกระดับ ให้เกิดความรักองค์กร ทุมเท เสียสละทำงานอย่างเต็มความสามารถและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

N - Networking สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และเครือข่ายภายนอกอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการสร้างความเป็นเลิศของโรงเรียน

T - Technology and Innovation ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation) ที่ช่วยสนับสนุนการเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นหลากหลายรูปแบบ

R - Results Based Management: RBM การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 E ได้แก่ Economy (ประหยัด), Efficiency (มีประสิทธิภาพ) และ Effectiveness (มีประสิทธิผล)

E - Ethics and Transparency การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและมีความโปร่งใสต่อการดำเนินการของโรงเรียน การนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการกำหนดภาวะความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ

E - Excellence การดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยประยุกต์แนวทางของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ.บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)



รูปแบบการบริหารถูกออกแบบให้สอดคล้อง ส่งเสริม (Relevant and Alignment) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนทิศทางของโรงเรียน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในการทำกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL รวมทั้งการบริหารจัดการด้วยเครื่องมือด้านคุณภาพต่างๆ เช่น LEAN, การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) มีการจัดการการเรียนรู้ (Knowledge Management) และการปรับปรุงคุณภาพตามวงจรบริหารงานคุณภาพของ Edwards W. Deming PDCA มาใช้ในรูปแบบการบริหาร

ระยะที่ 3

จากการนำรูปแบบจากระยะที่ 2 ทดลองใช้กับโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ซึ่งมีการถ่ายทอดการนำรูปแบบไปใช้ในกระบวนการทำงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนตามขั้นตอนวิธีวิจัยในระยะที่ 2

ผลการทดลองใช้รูปแบบในการบริหารส่งผลให้การดำเนินการของโรงเรียนอบจ.บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีพัฒนาการและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีแนวโน้มของผลการดำเนินการดีขึ้นไปในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมาย นักเรียนได้รับรางวัลจากงานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น ระดับประเทศหลายรางวัลอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ผลทดสอบระดับชาติระดับ (O-NET) ป.6 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศและมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบบริหารที่ได้จากงานวิจัยนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้รับการยกย่องเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนรักษาศีล 5 และได้รับ

รางวัลชนะเลิศ การประกวดแผนพัฒนาเยาวชน นอกจากนี้ โรงเรียนได้รับรองการประกันคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี (ระดับสูงสุด) ทั้งระดับปฐมวัย และระดับชั้นพื้นฐาน เป็นต้น

ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหาร จาก ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 85 คน และผู้ปกครอง จำนวน 295 คนซึ่งทำการประเมินผล 7 ด้าน ตามรายละเอียดในวิธีการดำเนินการวิจัย โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” และ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบ(รูปแบบ) การนำองค์กรและดำเนินการให้มีความคล่องตัวและมีโรงเรียนมีความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE) จากสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.859$, $S.D.=0.410$) และ “โรงเรียนมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้งจากในโรงเรียนและจากองค์กรอื่นมาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.482$, $S.D.=0.679$) ในขณะที่ผู้ปกครองมีความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนตามความแตกต่าง ตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการ ความสนใจ ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ” และ “โรงเรียนมีรูปแบบในการบริหารที่ส่งเสริมให้ เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานแม้เกิดสถานการณ์วิกฤตต่างๆ เช่น COVID-19 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.854$, $S.D.=0.366$ และ $\bar{X}=4.854$, $S.D.=0.356$ ตามลำดับ) และ “โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการศึกษาต่อของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.492$, $S.D.=0.760$)



อภิปรายผล

ผลการวิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิธีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง กรณีโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

รูปแบบการบริหารในงานวิจัยนี้มีโครงสร้างตามกระบวนการเชิงระบบ (Input - Process - Output) และมีระบบการป้อนกลับของผลลัพธ์ผ่านการประเมินผลและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการเชิงระบบเป็นกระบวนการมาตรฐานที่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารในองค์กรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการบริหาร ตามขั้นตอนที่วางไว้โดยใช้เวลางบประมาณ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความสามารถของบุคลากรให้คุ้มค่ามากที่สุด (อภิชาติ อรรถอำนวย, 2564)

ด้านกระบวนการของรูปแบบบริหารซึ่งประกอบด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วย Agility การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบกับการนำองค์กรแบบมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ มีการใช้เครื่องมือด้านคุณภาพที่หลากหลายและทันต่อยุคสมัย รวมทั้งเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่ การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล TQA ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินโรงเรียนใน 7 ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปแบบผันผวน ไม่แน่นอนและคลุมเครือ การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึงที่สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 รวมทั้ง

ประเทศไทยต้องพัฒนามาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

เพื่อให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) และสามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ รวมทั้งโรงเรียนมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้รูปแบบที่ได้มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย S- School of Learning and Agility U- Unity N- Networking T-Technology and Innovation R-Results Based Management E- Ethics and Transparency และ E-Excellence สอดคล้องกับค่านิยมหลายประการของการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564; สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564)

องค์ประกอบด้าน การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ จริยธรรมและความโปร่งใสและการใช้วงจรคุณภาพ PDCA สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวัลย์ โยธารักษ์, และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง (2564) ซึ่งรายงานว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้การบริหารงานของภาวะผู้นำตามเหตุยปาปณิกสูตร ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (RBM) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (GG) และวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

ในขณะที่ยังมีองค์ประกอบด้าน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมภาพ ลิ้มยรัตน์, ธาณี เกสทอง, และ นันทิยา



น้อยจันทร์ (2560) รายงานองค์ประกอบการบริหารคุณภาพสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ

นอกจากนี้ผลการวิจัยและพัฒนาอย่างสอดคล้องบางองค์ประกอบในงานวิจัยของ อร่าม วัฒนะ, นันทิยา น้อยจันทร์, และ สาธิต ทรัพย์รวงทอง, (2562) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การพัฒนาบุคลากร

ผลการประเมินทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนฯ มีพัฒนาการที่ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งมีแนวโน้มของผลการดำเนินการดีขึ้นไปในหลาย ๆ ด้าน ถึงแม้ว่าในช่วงการทดลองใช้รูปแบบการบริหารดังกล่าวจะอยู่ในช่วงที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รวมทั้งผลลัพธ์จากแบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีความเห็นว่า “ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” และ “ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบ(รูปแบบ) การนำองค์กรและดำเนินการให้มีความคล่องตัวและโรงเรียนมีความสามารถในการฟื้นตัว(REsilience) จากสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว” ในขณะที่ผู้ปกครองมีความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีรูปแบบในการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานทำให้เกิดสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ เช่น COVID-19 และความสามารถในการฟื้นตัวในการดำเนินงานตาม

ปกติได้อย่างรวดเร็ว” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับคำถามอื่นๆ อาจเนื่องมาจากประสิทธิผลของการมุ่งเน้นการบริหารโรงเรียนที่เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัว การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความโปร่งใส การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต โรงเรียนมีการสื่อสารที่ดี และมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดี และความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร รวมทั้งการนำแนวทางติดตามตัวชี้วัดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ อาจส่งผลให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความคล่องตัวในการปรับการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้เชิงบริบท การประเมินผลแบบสทวิ และระบบการปฏิบัติงานแนวใหม่ (อัจฉรา นิยมภา, 2564)

ผลลัพธ์การประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจากครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นผลมาจากกระบวนการนำรูปแบบการบริหารถ่ายทอดและขับเคลื่อนไปยังงานฝ่ายต่างๆ ให้สามารถทำงานอย่างเป็นเอกภาพ ประกอบกับผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ แม้ว่าผลการประเมินด้าน “โรงเรียนมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้งจากในโรงเรียนและจากองค์กรอื่นมาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ “โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการศึกษาต่อของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากแบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองตามลำดับ ผลการประเมินดังกล่าวเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการนำไปปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบที่นำเสนอต่อไป



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยที่ได้ในงานวิจัยนี้ผ่านการสังเคราะห์จากผลการวิจัยที่ผ่านมาทั้งในและต่างประเทศ เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิตามบริบทปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา สมรรถนะหลักของโรงเรียน วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นในการนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับโรงเรียนอื่นอาจต้องพิจารณาถึงข้อจำกัด จุดเน้น ทิศทาง วิสัยทัศน์และพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนนั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ความสำเร็จของการนำรูปแบบการบริหารฯ ไปใช้ขึ้นอยู่กับกระบวนการนำไปใช้

การถ่ายทอด การขับเคลื่อนการใช้รูปแบบการบริหารฯ ไปยังฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นเอกภาพทั่วทั้งโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และกระบวนการสื่อสาร การกำกับติดตาม ให้การบริหารเป็นไปตามรูปแบบการบริหาร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อถอดบทเรียนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในระดับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) หรือสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในระดับ 200 คะแนนขึ้นไปเพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

- กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2563 - 2566*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พรินตติ้งแอนด์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน).
- โนรีณี เบ็ญจวงศ์, และ นิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(47), 1-13.
- มะลิวัลย์ โยธารักษ์, และ อรุณเกียรติ จันทร์สงแสง. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสารมจร อุบลปริทรรศน์*, 6(3), 705-717.
- สมาพร ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง, และ นันทิยา น้อยจันทร์. (2560). รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา. *สุทธิปริทัศน์*, 31(100), 261-273.
- สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. เรียกใช้เมื่อ 8 สิงหาคม 2565 จาก สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน: https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1_hlakthrrmaaphibaalkhngkaar-brihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 (TQA Criterial for Performance Excellence Framework 2565-2566)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560- 2579*. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.
- อภิชาติ อรรถอำนวย. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียน โนนไฮหนองอีแก้ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1. *วารสารการบริหารและนิตศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(3), 43-54.
- อร่าม วัฒนะ นันทิยา น้อยจันทร์ และสาธิต ทรัพย์รวงทอง. (2562). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 7(1), 55-70.
- อัจฉรา นิยมภา. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถิใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 14(2), 178-195.
- Ah-Teck, J. C., & Starr, K. (2013). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680-704.
- Bawany, S. (2018). *Leading in a Disruptive VUCA World*. New York: Expert Insights Series by Business Express Press (BEP) Inc. LLC. Retrieved from <https://www.businessexpertpress.com/wp-content/uploads/2020/04/Developing-a-High-Performance-Organization-in-a-VUCA-World.pdf>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Heidelberg: Springer.