



สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย  
นางสาวชญญาภัค จำพรรณ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวชญานุกาต์ รำพรรณ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SUPERVISORS' COMPETENCY  
AND CHILD-CENTERED INSTRUCTION  
IN PRACHABAMRUNG SCHOOL, NONGKHAEM, BANGKOK

By

Chunyapuk Ramphan

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “สมรรถภาพของ  
ผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขต  
หนองแขม กรุงเทพมหานคร” เสนอโดย นางสาวชญัญญาก็ค จำพรรณ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

..... /...../.....

47252411 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : สมรรถภาพของผู้นิเทศ / การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นางสาวชญัญญาภัค จำพรรณ : สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อ.ดร. ศรียา สุขพานิช .129 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู จำนวน 56 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ตามแนวคิดของแฮร์ริส(Harris) และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน(พ.ค.ร.)สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1.สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินผลการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียนการสอน และการฝึกอบรมครูประจำการ

2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

47252411 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : SUPERVISORS ' COMPETENCY / CHILD- CENTERED INSTRUCTION

CHUNYAPUK RAMPHAN : SUPERVISORS' COMPETENCY AND CHILD-CENTERED INSTRUCTION IN PRACHABAMRUNG SCHOOL, NONGKHAEM,BANGKOK  
INDEPENDENT STUDY ADVISOR : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.,D. 129 pp.

The purposes of this research were to find :1) the supervisors' competency in Prachabamrung School, Nongkhaem, Bangkok,2)the child-centered instruction in Prachabamrung School, Nongkhaem,Bangkok and 3)the relationship between supervisors' competency and child-centered instruction in Prachabamrung School ,Nongkhaem, Bangkok  
The population were administrators and teachers ,56 in total.The research instrument was a questionnaire concerning supervisors' competency based on Harris' s viewpoint and child-centered instruction based on the viewpoint of Teaching Development Center–The Committee of National Education.The statistical used were frequency (f),percentage (%), mean( $\mu$ ), standard deviation ( $\sigma$ ) and Pearson's product – moment correlation coefficient..

The major findings of the research were:

1. The supervisors' competency in Prachabamrung School, Nongkhaem, Bangkok,as a whole and as an individual aspect was at a high level, ranking from the highest to the lowest : evaluating instruction, developing curriculum, oganizing for instruction, providing materials and arranging for in-service education.
2. The child -centered instruction in Prachabamrung School, Nongkhaem,Bangkok as a whole and as an individual aspect was at a high level.
3. The relationship between supervisors' competency and child - centered instruction in Prachabamrung School, Nongkhaem, Bangkok was at 0.01 level of significance.

---

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2008

Student's signature.....

Independent Study Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา อาจารย์ ดร.วิชฌนี เซาว์ดำรงค์ กรรมการที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้จนกระทั่งสำเร็จ การศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร ดร.พิเชษฐ ศรีเมฆ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 นายกิตติ กสิณธรา ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 นางสาวสุนทรี หิมารัตน์ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 และ นางอัจฉรา กอบบัวแก้ว อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนศึกษานารี กรุงเทพมหานคร กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดร.กิตติ กอบบัวแก้ว ที่ได้ให้คำปรึกษาทางด้านการวิเคราะห์สถิติ คณะ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ โรงเรียนประชาบำรุง และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลประกอบการจัดทำ การค้นคว้าอิสระ ตลอดจนเพื่อน สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 24 พี่และน้อง ที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจในการทำการค้นคว้า อิสระเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณประโยชน์อันเนื่องมาจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้ ชีวิต คุณครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิประสาทวิชา พี่ น้อง และหลาน ทุกคน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
สมรรถภาพของผู้นิเทศ.....	12
ความหมายของการนิเทศการศึกษา.....	12
จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา.....	14
กระบวนการนิเทศการสอน.....	17
ความหมายของสมรรถภาพ.....	19
สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของโอลิวา.....	20
สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของเซอร์จิโอแวนนี.....	23
สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส.....	40
การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	50
ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ....	50
แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	52
แนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	53



บทที่	หน้า
บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรม	
การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	56
ตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	60
กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	63
โรงเรียนประชารัฐ.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
งานวิจัยในประเทศ.....	68
งานวิจัยต่างประเทศ.....	72
สรุป.....	75
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	76
ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
แผนแบบการวิจัย.....	77
ประชากร.....	78
ตัวแปรที่ศึกษา.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	81
สรุป.....	82
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
ตอนที่ 2 สมรรถภาพของผู้นิเทศ.....	85
ตอนที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	91
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศ กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	94

บทที่	หน้า
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	96
การอภิปรายผล.....	97
ข้อเสนอแนะ.....	100
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ	
รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	109
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือ	
รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ	
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	112
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	
เครื่องมือในการวิจัย.....	119
ประวัติผู้วิจัย.....	129

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียน ประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและ รายด้าน.....	85
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของสมรรถภาพ ของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครเมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ.....	86
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับในภาพรวมและ รายด้านของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร.....	91
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ...	92
6	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศ กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร.....	95

## บทที่ 1

### บทนำ

กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบ จากรายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2550 วิสัยทัศน์การศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2550 – 2554 กำหนดไว้คือปฏิรูปการเรียนรู้ มุ่งสู่การประกันคุณภาพ เสริมสร้างเอกลักษณ์ไทย ทันสมัยในวิทยาการ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม<sup>1</sup> เพื่อให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีคุณภาพและได้รับการประกันคุณภาพ โดยครูทุกคนสามารถปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งผลให้นักเรียนทุกคนมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ เก่ง ดี มีสุข สาเหตุที่ทำให้การจัดการศึกษายังไม่บรรลุตามแผนพัฒนาการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารการศึกษาและครูซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการให้การศึกษาแก่นักเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้ จากการที่ครูเป็นผู้อธิบาย บรรยาย หรือบอกความรู้ เป็นการให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ หรือผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด<sup>2</sup> จากการศึกษาพบว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศ เพื่อให้ครูมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ดังนั้นการนิเทศจึงเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการบริหารงานในโรงเรียน ที่ผู้บริหารต้องให้การปฏิรูปการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>สำนักงานการศึกษา, กรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครระยะแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 7 พ.ศ.2550 – 2554 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 9.

<sup>2</sup>สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร, รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ : สำนักงานการศึกษา, 2550), 51.

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้รายงานการจัดการศึกษา ในปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัด 433 โรงเรียน มีนักเรียน 338,190 คน มีครู 12,946 คน และมีห้องเรียน 10,064 ห้อง โดยแบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์มี 9 สำนักงานเขต กลุ่มบูรพามี 9 สำนักงานเขต กลุ่มศรีนครินทร์มี 8 สำนักงานเขต กลุ่มเจ้าพระยามี 9 สำนักงานเขต กลุ่มกรุงธนเหนือมี 7 สำนักงานเขต กลุ่มกรุงธนใต้มี 8 สำนักงานเขต รวมทั้งสิ้น 50 สำนักงานเขต จะเห็นได้ว่า กรุงเทพมหานครต้องรับภาระในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามกรุงเทพมหานครได้พยายามพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพและได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2550 – 2554) กรุงเทพมหานครได้กำหนดพันธกิจในการพัฒนาการศึกษาไว้ 8 ด้าน คือ

1. ปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตร
2. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน
3. พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส และผู้ที่มีความต้องการพิเศษ
6. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการด้านการศึกษาให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
7. จัดการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.)ในโรงเรียนฝึกอาชีพของกรุงเทพมหานคร
8. จัดตั้งวิทยาลัยอาชีวศึกษาวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัยในสังกัดกรุงเทพมหานคร<sup>3</sup>

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษามาตราที่ 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียน

---

<sup>3</sup>สำนักงานการศึกษา,กรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ระยะ  
แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 7 พ.ศ.2550 – 2554, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์

การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 10, 51.

ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ จึงเป็นเหตุให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การกำหนดจุดหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนและการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนา “คน”และ“ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน กิจกรรมการเรียน คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมผัสและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์ ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ผู้เรียนได้ค้นคว้า ทดลองปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนค้นพบสาระสำคัญของบทเรียน ได้ฝึกวิถีคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออกได้ชัดเจน มีเหตุผลครูมีบทบาทปลูกฝังและเสริมแรงศิษย์ทุกกิจกรรมให้ค้นพบคำตอบและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม ความมีวินัย รับผิดชอบในการทำงาน ผู้เรียนมีโอกาสฝึกและประเมินตนเอง ยอมรับผู้อื่น สร้างจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองและพลโลก การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา เกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ทั้งในตัวผู้เรียน ในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่ผู้ฝายมีส่วนร่วม การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ ทุกฝายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน<sup>4</sup> การบริการแนะแนวจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยการนิเทศติดตามที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสนใจ เห็นความสำคัญของการบริการแนะแนว ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปีพ.ศ.2540 ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศดังนี้ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศให้เกิดผลการปฏิบัติงาน 2)กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาและข้อบกพร่องของโรงเรียน 3) กำหนดกิจกรรมการนิเทศภายในตามความต้องการ ความจำเป็นตามสภาพของโรงเรียน<sup>5</sup>

<sup>4</sup> กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด. ม.ม.ท.,ม.ม.ป,

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,หน่วยศึกษานิเทศก์, ชุดอบรมศึกษานิเทศก์การนิเทศการศึกษา(กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2540),121

นอกจากนี้โรงเรียนที่ต้องมีการนิเทศติดตามจะประกอบด้วยมาตรฐานดังต่อไปนี้ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ด้านความรู้พื้นฐาน ความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีนิสัยและสมรรถภาพทางกายตามมาตรฐาน มีคุณธรรมและจริยธรรมมีสุนทรียภาพทางศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น จัดบริการนักเรียนตามสภาพพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร บำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้มีสภาพเป็นปัจจุบัน ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และผู้เรียนมีคุณลักษณะ เก่ง ดี และมี ความสุขตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545<sup>6</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

จากการรายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2544 – 2549 ได้ระบุถึงปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้โดยผู้เรียนเป็นสำคัญยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ครูผู้สอนไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการเอาใจใส่อย่างจริงจังในการดำเนินการด้านการปฏิรูปและสนับสนุน
3. ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และเนื่องจากสภาพขวัญกำลังใจของครูไม่ดี จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์
4. ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากหลายฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ขาดการให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ
5. การสื่อสารและการประสานงานไม่ดี การสื่อสารในการประสานงานยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่เข้าใจ ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ
6. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้เกิดความไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญ

<sup>6</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา:พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542และการวิเคราะห์สาระสำคัญ (กรุงเทพ ; โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542),13.

7. ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาเท่าที่ควร จึงทำให้ความสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้า และการดำเนินการไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษากรุงเทพมหานคร

8. ขาดความรู้ในการใช้สื่อการสอน เนื่องจากครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังยึดติดกับการสอนแบบเดิม และไม่ค่อยปรับเปลี่ยนวิธีการสอน ไม่ใช้สื่อการสอน ทำให้วิธีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญยังไม่ประสบผลสำเร็จ<sup>7</sup>

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประเมินผลและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมื่อวันที่ 24 - 26 มิถุนายน 2549 พบว่า จุดที่ควรพัฒนาคือการเรียนการสอนในรายวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงคือ วิชาภาษาอังกฤษ ส่วนรายวิชาอื่นๆ ที่ยังอยู่ในเกณฑ์พอใช้ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้ผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์ดี คือ วิชาภาษาไทย และคณิตศาสตร์ควรพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์และเป็นสากล ควรจัดทำสถิติการทดสอบสมรรถภาพทางกายของผู้เรียนทุกคนทุกชั้น ส่งเสริมให้มีกิจกรรมชมรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา<sup>8</sup>

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาระดับสมรรถภาพของ ผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้สามารถปฏิบัติด้านงานการนิเทศได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีคุณภาพเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอน นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณภาพตามความคาดหวังของโรงเรียน

<sup>7</sup>สำนักงานการศึกษา, กรุงเทพมหานคร, รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร, (กรุงเทพฯ : สำนักการศึกษา, 2549), 26 – 28.

<sup>8</sup>สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา (องค์การมหาชน), รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา 24 – 26 มิถุนายน 2549.



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบสมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

### ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
3. สมรรถภาพของผู้นิเทศ กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถตอบคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
3. สมรรถภาพของผู้นิเทศ กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

## ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ขอบข่ายทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (systems approach) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) กล่าวถึงวิธีการเชิงระบบไว้ คือเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวป้อน(input) กระบวนการ(process) ผลผลิต(output) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร<sup>9</sup> ในเรื่องของสมรรถภาพของผู้นิเทศ โอลิวา (Oliva) กล่าวถึงสมรรถภาพของผู้นิเทศไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม<sup>10</sup> เซอร์จิโอ แวนนี (Sergiovanni) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศประกอบด้วยสมรรถภาพ 8 ด้าน คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ไขความขัดแย้ง 4) การตัดสินใจ 5) การวางแผนและการจัดการในการประชุม 6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายแก่บุคลากร 8) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง<sup>11</sup> ส่วนแฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพของผู้นิเทศไว้ 9 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน 3) การเตรียมบุคลากรเพื่อการสอน 4) การจัดระบบการเรียนการสอน 5) การจัดบริการพิเศษแก่นักเรียน 6) การฝึกอบรมครูประจำการ 7) การพัฒนาประชาสัมพันธ์โรงเรียน 8) การจัดสิ่งแวดล้อมความสะอาดในการเรียนการสอน และ 9) การประเมินผลการสอน<sup>12</sup> ส่วนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน(พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการสอน 2) ขั้นดำเนินการสอน และ 3) ขั้นประเมินผล<sup>13</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

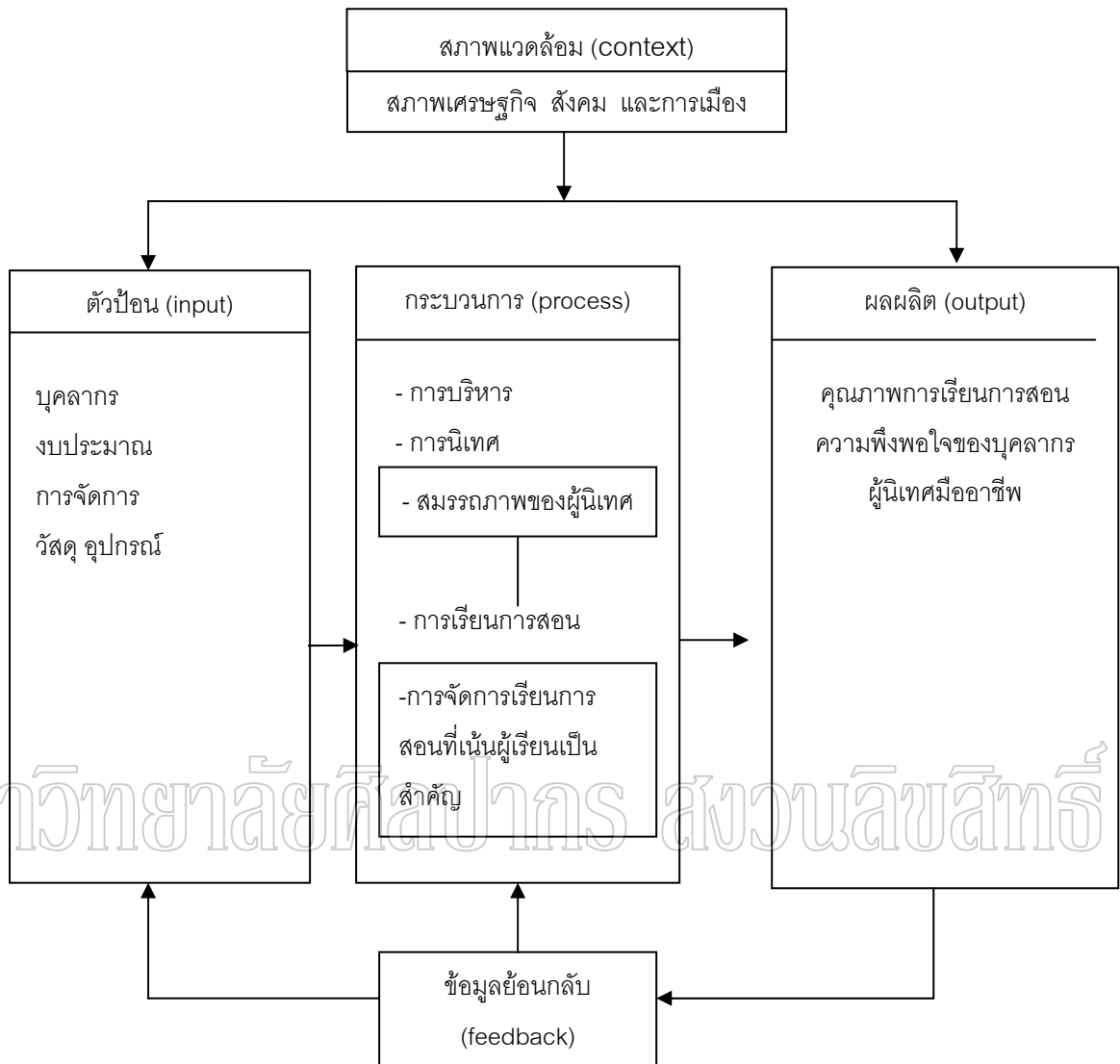
<sup>9</sup>Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup>. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 10-20.

<sup>10</sup>Peter F. Oliva, Supervision for Today's School, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : prentice – Hall 1967).

<sup>11</sup>Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effect Department Leadership (Massachusetts : Allyn ans Bacon, Inc., 1984), 15-16.

<sup>12</sup>Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ : prentice – Hall 1985), 10-12.

<sup>13</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : บริษัท 21เซ็นจูรี จำกัด, 2545), 2-5.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup>.  
(New York : John Wiley & Sons, 1978), 10 – 20.

: Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs,  
NJ : Prentice – Hall 1985), 10-12.

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้น  
ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : บริษัท 21เซ็นจูรี จำกัด, 2545), 2-5.

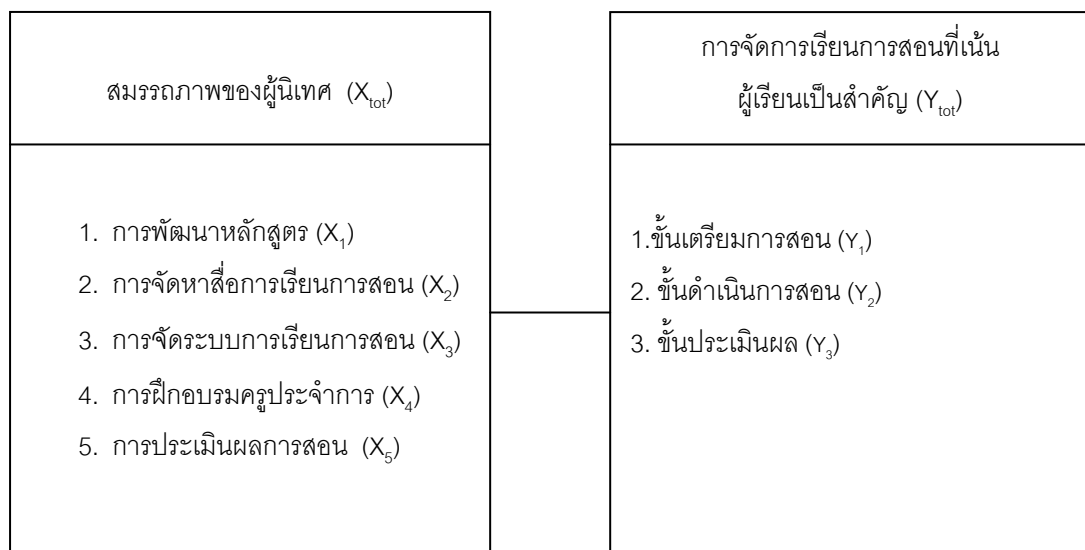
### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวความคิดของแฮร์ริส (Harris) ประกอบด้วยสมรรถภาพด้านความรู้พื้นฐาน 9 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน 3) การเตรียมบุคลากรเพื่อการสอน 4) การจัดระบบการเรียนการสอน 5) การจัดบริการพิเศษแก่นักเรียน 6) การฝึกอบรมครูประจำการ 7) การพัฒนาประชาสัมพันธ์โรงเรียน 8) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และ 9) การประเมินผลการสอน แต่นำมาสังเคราะห์เป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน 3) การจัดระบบการเรียนการสอน 4) การฝึกอบรมครูประจำการ และ 5) การประเมินผลการสอน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการสอน 2) ขั้นดำเนินการสอน และ 3) ขั้นประเมินผล<sup>14</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : บริษัท 21เซ็นจูรี จำกัด, 2545), 2-5.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall 1985), 10-12.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : บริษัท 21เซ็นจูรี จำกัด, 2545), 2-5.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำเฉพาะในการวิจัย ดังนี้

**สมรรถภาพของผู้นิเทศ** หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ความคิด ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะต่างๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนิเทศในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดหาสื่อการเรียนการสอน การจัดระบบการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ และการประเมินผลการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามแนวความคิดของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วย ชั้นเตรียมการสอน ชั้นดำเนินการสอน และชั้นประเมินผล

**โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อตามลำดับ คือ สมรรถภาพของผู้นิเทศ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### สมรรถภาพของผู้นิเทศ

#### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาตามความเชื่อและแนวความคิดของแต่ละบุคคลดังนี้ กู๊ด (Good) ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนหมายถึง ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศ ที่จะช่วยในการให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น การนิเทศช่วยให้เกิดการเจริญงอกงามในด้านวิชาซึ่งช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการคัดเลือกแบบ และปรับปรุงวัสดุประสงค์ทางการศึกษา ช่วยในการเลือกจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การสอน ปรับปรุงวิธีสอน และช่วยในการประเมินผลการเรียนการสอน<sup>1</sup> แฮร์ริส (Harris) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาในโรงเรียน คือสิ่งที่บุคคลในโรงเรียนกระทำกับบุคคล นักเรียนหรือสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางที่ส่งเสริม ให้บรรลุจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนการสอน เพื่อรักษามาตรฐาน หรือเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนภายใต้ระเบียบแบบแผนอำนวยความสะดวกแก่การเรียนการสอนให้พัฒนาดีขึ้น

---

<sup>1</sup>Carter V. Good, *Dictionary of Education*, 3<sup>rd</sup> ed. ( New York : McGrew – Hill Book Company, 1973), 574.

และเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิผลในด้านงานสอนเป็นสำคัญ<sup>2</sup> ส่วนสังกัด อุทรานันท์ ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนไว้ว่าเป็น กระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลอันสูงสุดในการเรียนของนักเรียน<sup>3</sup> และนิพนธ์ ไทยพานิช ให้ความหมายว่า คือความพยายามของบุคลากรทางการศึกษาที่จัดทำกิจกรรมและให้บริการกับผู้บริหารและครู ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนของครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเรียนของนักเรียน<sup>4</sup> เช่นเดียวกับกิติมา ปรีดีดีลิก ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรม ของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลงานตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้<sup>5</sup> สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนเป็นกระบวนการทำงาน และความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ กับผู้รับการนิเทศ เพื่อประสิทธิภาพอันสูงสุดในการเรียนของนักเรียน<sup>6</sup> และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้ให้ความหมายของการนิเทศ คือการจัดการให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันของบุคลากรในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา ในอันที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย<sup>7</sup> ส่วนดุสิต ทิวถนอม ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนเป็น ความร่วมมือของทุกฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียนลงไปอันที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพพัฒนา

<sup>2</sup>Ben M.Harris, supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J. : prentice – Hall, 1985), 10.

<sup>3</sup>สังกัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2543), 7.

<sup>4</sup>นิพนธ์ ไทยพานิช, การนิเทศแบบคลินิก, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 17.

<sup>5</sup>กิติมา ปรีดีดีลิก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์ จำกัด, 2543), 262.

<sup>6</sup>วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, หลักการนิเทศการศึกษา. (กรุงเทพฯ : พรศิระการพิมพ์, 2543), 72.

<sup>7</sup>กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, “งานนิเทศการศึกษา” (กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2542), 5.



คุณภาพบุคลากรอย่างจริงจังต่อเนื่องและเป็นกระบวนการ เพื่อให้การศึกษาของนักเรียนก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup>

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาที่กล่าวข้างต้น จึงกล่าวได้ว่าการนิเทศการศึกษามีความหมายถึงกระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมในทุกๆ ด้าน โดยความร่วมมือของผู้บริหารและครูเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพ และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นักการศึกษาได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่สำคัญได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่บุคลากรทางการศึกษา

(Professional leadership) ได้แก่ การประชุม การจัดอบรมแบบ Workshop สัมมนาปัญหาต่างๆ การไปเยี่ยมชมศูนย์ทดลอง การจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ในด้านวิชาการ ทำการทดลองหลักสูตร หนังสือเรียนและวิธีสอน ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (AID teacher's growth) ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ส่งเสริมการทดลองกิจกรรมต่างๆ ที่ครูสนใจอยากทำ เปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาชีพ ส่งเสริมครูที่มีความสามารถพิเศษทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ ส่งเสริมให้ครูสนใจกิจกรรมต่างๆ ของสมาคมอาชีพครูภายในประเทศ และของนานาชาติ<sup>๒</sup> กิติมา ปรีดีดิถก กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศว่า เพื่อช่วยให้ครูได้รู้ว่าอะไรเป็นอะไร เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และจะแก้ปัญหามา

<sup>๑</sup>ดุสิต ทิวถนอม, การนิเทศการศึกษา : หลักการและการปฏิบัติ, โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), 255.

<sup>๒</sup>วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, หลักการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพฯ : พรศิวกการพิมพ์, 2543),

เหล่านั้นได้อย่างไร และเพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน<sup>10</sup> สอดคล้องกับนักการศึกษาไทย คือ สาย ภาณุรัตน์ (อ้างถึงใน ชารี มณีศรี กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาคือ ช่วยสร้างครูให้มีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคน และมอบหมายงานนั้นๆ แล้วช่วยประดับประดาให้ครูผู้นั้นใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ช่วยฝึกครูให้เข้าใจงานโรงเรียนและงานอาชีพ<sup>11</sup> สัจด์ อุทรานันท์ กล่าวว่า การนิเทศศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อพัฒนาคน คือ การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น

2. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์และสนองความต้องการของนักเรียน<sup>12</sup> นักการศึกษาได้เสนอจุดมุ่งหมายไว้ ดังนี้ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ กล่าวว่า เป็นการปรับปรุงการสอนของครู คือ การพิจารณาคัดเลือกครูที่มีความสามารถและประสิทธิภาพเข้าทำการสอน การจัดงานและมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของครู ให้โอกาสได้สังเกตการสอน เปิดประชุม อบรม เพื่อศึกษาปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการสอน ทำการสาธิตการสอนที่ดีให้แก่ครู ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนครู และการสังเกตการสอนระหว่างโรงเรียนต่างๆ<sup>13</sup> และ สัจด์ อุทรานันท์ กล่าวถึงจุดมุ่งหมายว่า เพื่อพัฒนางาน เนื่องจากการนิเทศศึกษามีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่นักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา การนิเทศการศึกษาจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนางาน คือ การสอน

<sup>10</sup>กิติมา ปรีดีดิถก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์ จำกัด, 2543), 262.

<sup>11</sup>ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์, 2543), 22 – 23.

<sup>12</sup>สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2543), 12.

<sup>13</sup>วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, หลักการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพฯ : พรศิระการพิมพ์, 2543), 6 - 7.

3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อ สร้างการประสานสัมพันธ์ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานรับผิดชอบร่วมกันผลัดเปลี่ยนกัน เป็นผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือ คอย จับผิด<sup>14</sup>

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยส่งเสริมขวัญ ของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดี และเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วย กำลังสติปัญญาอันสูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน<sup>15</sup> สอดคล้องกับ สงัด อุทรานันท์กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการนิเทศ เพราะว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน และทำให้การปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จ<sup>16</sup>

5. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การนิเทศการสอน มี จุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมแนะนำครู และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ประชาชนในประชาคมของตน ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมต่างๆ ของประชาคม ส่งเสริมให้มีสมาคมครู ผู้ปกครอง ขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครองในการแก้ไขปัญหา ต่างๆ ของการศึกษา ส่งเสริมให้ประชาชนสนใจในกิจการของโรงเรียน จัดทำโรงเรียนให้เป็นศูนย์ ของประชาชน ส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการนำประชาคม ส่วน กิติมา ปรีดี ดิลก กล่าวว่า เป็นการช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจแผนการศึกษาของโรงเรียน และให้การ สนับสนุนโรงเรียน<sup>17</sup>

<sup>14</sup> สงัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรยาม, 2543), 12.

<sup>15</sup> วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, หลักการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพฯ : พรศิษย์การพิมพ์, 2543), 5 - 6.

<sup>16</sup> สงัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรยาม, 2543), 12.

<sup>17</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพฯ : อักษรการ พิมพ์ จำกัด 2543), 264.

กวิน (Gwynn) ได้กำหนดจุดหมายของการนิเทศการสอนได้ดังนี้คือ 1) เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กดียิ่งขึ้น 2) ช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 3) ช่วยเหลือครูในการจัดหาและเลือกสื่อการสอน 4) ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงวิธีสอน 5) ช่วยสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการนำเอาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคนมาช่วยเหลือครูคนอื่น ๆ 6) ช่วยเหลือครูในการประเมินผลการเรียน 7) ช่วยกระตุ้นครูให้รู้จักประเมินผลการทำงานและความก้าวหน้าของตนเอง 8) ช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับผลสำเร็จมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน 9) ช่วยกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม 10) เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนแก่ชุมชน<sup>18</sup> ส่วน กู๊ด (Carter V. Good) ได้กำหนดจุดหมายของการนิเทศไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ และการพัฒนาตนเองในเรื่องการเลือกและปรับปรุงจุดประสงค์ในการสอน สื่อการสอน วิธีการสอนและประเมินผลการเรียน<sup>19</sup> จากจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การนิเทศการสอน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และยังส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ อันจะส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าการนิเทศการสอนมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) เพื่อพัฒนาตน (ครู) 2) เพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน (การจัดการเรียนการสอน) 3) เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ (ความสามัคคี) 4) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

### กระบวนการนิเทศการสอน

การดำเนินงานใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีการมีขั้นตอนในการทำงาน การนิเทศการสอนในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้าต้องการให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ก็ต้องอาศัยกระบวนการนิเทศการสอน ซึ่งลำดับขั้นตอนไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน

<sup>18</sup>Gwynn Mimor J. Theory and Practice of Supervision, (New York : Dodd and Mead Company, 1974), 27 - 31.

<sup>19</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: McGraw – Hill Book Company, 1973), 574.

แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอนไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินสภาพการทำงาน (assessing) เป็นกระบวนการศึกษาสภาพต่างๆ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นที่จำเป็นที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการความจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ 2) สังเกตสิ่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน 3) ทบทวนและตรวจ สิ่งต่างๆ ด้วยความระมัดระวัง 4) วัดพฤติกรรมการทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1) กำหนดเป้าหมาย 2) ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน 3) กำหนดทางเลือก 4) จัดลำดับความสำคัญ

3. ออกแบบวิธีทำงาน (designing) ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน 2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎี แนวคิด สู่การปฏิบัติ 3) เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 4) จัดระบบทำงาน แนะนำ การให้กำลังใจ และการอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การกำหนดแผนในการทำงาน

4. จัดทรัพยากร (allocating resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1) กำหนดทรัพยากร ที่ต้องใช้ตามความต้องการของบุคคลหรือโครงการต่างๆ 2) จัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานต่างๆ 3) กำหนดตัวบุคคลกรในการทำงาน 4) กำหนดแหล่งทรัพยากร 5) มอบหมายบุคคลกรให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย

5. ประสานงาน (coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่าง เพื่อจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บรรลุผลสำเร็จของงานในกระบวนการประสาน ได้แก่ 1) ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ให้ดำเนินการไปด้วยกันด้วยความราบรื่น 2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน 3) ปรับการทำงานในส่วนต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 4) กำหนดเวลาในการทำงานแต่ละช่วง 5) กำหนดบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์

6. การแนะนำการทำงาน (directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม สามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ซึ่งได้แก่ 1) การแต่งตั้งบุคคลกร 2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน 3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรืออัตราเร็วในการทำงาน 4) แนะนำการปฏิบัติงาน 5) ชี้แจงกระบวนการ

ทำงาน 6) ตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติงาน<sup>20</sup> สจัด อุทรานันท์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการสอนที่ใช้ในการบริหารงานแบบไทยและเห็นว่าเหมาะสมกับสังคมไทยดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จะทำการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา ความต้องการซึ่งปัญหา ความต้องการความจำเป็นของสิ่งที่จะต้องมีการนิเทศรวมทั้งวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำเป็นขั้นตอน โดยให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการ ขั้นนี้จำเป็นสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดใหม่เป็นที่พอใจ ขั้นที่ 3 ลงมือปฏิบัติงาน มีผู้กระทำ 3 ฝ่าย คือ ผู้รับการนิเทศ ผู้ให้การนิเทศ ผู้สนับสนุนการนิเทศ ขั้นที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขั้นนี้อาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กับขณะที่ผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงไปแล้วก็ได้ ขั้นที่ 5 ประเมินผล เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศได้พบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดที่ทำให้การดำเนินการไม่ได้ผล ก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการนิเทศการสอนทั้ง 5 ขั้นตอนนี้เรียกโดยย่อว่า PIDRE<sup>21</sup>

สรุปกระบวนการนิเทศการสอนประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ 1) การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) 2) ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (Informing-I) 3) ลงมือปฏิบัติงาน (Doing-D) 4) สร้างเสริมกำลังใจ (Reinforcing-R) 5) ประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E)

### ความหมายของสมรรถภาพ

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถภาพไว้หลายท่าน เช่น กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของคำ “สมรรถภาพ” ว่าหมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ความคิด ความเข้าใจเจตคติ และทักษะต่างๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ตนรับผิดชอบ<sup>22</sup>

<sup>20</sup>Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J. : prentice-Hall 1985), 10 – 12.

<sup>21</sup>สจัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรยาม, 2543), 16 - 17.

<sup>22</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1973), 121.

สวอน แฮร์ริส (Harris) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถภาพคือ การประสมประสานระหว่างสิ่งที่เป็น ความรู้กับการมีทักษะของบุคคลและนำมาใช้เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>23</sup> นักการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ให้ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อผู้นิเทศ เนื่องจากผู้นิเทศจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับครู เพื่อผลักดันให้การศึกษาก้าวไปมาตามความมุ่งหมาย ของแผนงานที่วางไว้ ซึ่งในการทำงานร่วมกับคนย่อมมีปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ มากมา การที่ จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้นิเทศต้องฝึกฝนให้มีสมรรถภาพที่สำคัญดังนี้

### สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวความคิดของโอลิวา (Oliva)

โอลิวา (Oliva) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้นิเทศควรมีสมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนตัวซึ่งเป็นสมรรถภาพที่เกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นิเทศ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม<sup>24</sup> รายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านมนุษย์สัมพันธ์

การปฏิบัติกรณิเทศนั้น ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี อันจะส่งผลถึงความสำเร็จในการทำงานนี้เทศการศึกษามนุษย์สัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และเป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีพอเพื่อให้เกิด ความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ศึกษาใจคนเป็นส่วน ใหญ่ การติดต่อเกี่ยวข้องกับมนุษย์ การเข้ากับคน การเอาใจคนและการสร้างความสำเร็จ แก่คน หลักพื้นฐานของมนุษย์สัมพันธ์เพื่อ 1)การทำงานร่วมกัน 2) การเพิ่มพูนประสิทธิผลของ องค์การ 3) ความพอใจในการทำงาน<sup>25</sup> มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ

<sup>23</sup>Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education,3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall 1985),10 – 12.

<sup>24</sup>Peter F. Oliva , Supervision for Today s School,3<sup>rd</sup> ed. (New York : prentice-Hall. Inc, 1967), 5.

<sup>25</sup>ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ไชยภรณ์พิมพ์, 2543), 151.

“มนุษยสัมพันธ์” ว่าเป็นความสามารถของศึกษานิเทศก์หรือผู้นิเทศที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะสมาชิกภายในกลุ่มและสามารถสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้น ในคณะทำงาน<sup>26</sup>

## 2. มนุษย์สัมพันธ์กับการนิเทศ

ตามหลักของการนิเทศการสอน ศึกษานิเทศก์หรือผู้นิเทศต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงสามารถเข้ากับผู้บริหารและครูได้ ดังนี้ 1) ต้องไม่ถือว่าตนเองมีความรู้ดีกว่า ควรทำงานด้วยการปรึกษาหารือกัน กล่าวคือ เป็นผู้ยกย่องความคิดเห็นของครู ยกย่องแนวคิดใหม่ๆ ของครูให้ครูมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าคนหนึ่งในหมู่พวกก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่จะทำให้งานบรรลุไปสู่จุดหมาย มิใช่ว่าเป็นผู้คอยปฏิบัติตามคำสั่ง และเคารพในความรู้ของครูแต่ละคน อย่าให้เขาเกิดปมด้อย 2) ต้องศึกษาสถานภาพของครูแต่ละคน และสถานการณ์ (situation) ของโรงเรียนแต่ละแห่ง 3) ต้องเป็นคนที่มีความเห็นใจครู ถือว่าการทำผิดนั้นเป็นประสบการณ์ที่ควรจะได้แก้ไขให้ดีขึ้น โดยถือหลักว่า “ผิดเป็นครู” 4) ต้องทำตัวของตัวเองให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นคนสุภาพอ่อนโยน พูดอะไรมีเหตุผล 5) พยายามทำความเข้าใจกับครูทุกคนให้เห็นความสำคัญในการสัมพันธ์ 6) หากทางพบปะครูเป็นรายบุคคลและหมู่คณะบ่อยๆ 7) หากทางช่วยเหลือครูที่มีอายุ โดยให้เขาได้แสดงทักษะต่างๆ และความสามารถของเขา เน้นถึงความสำคัญในการช่วยเหลือคน ให้เขาเข้าใจถึงความมุ่งหมายของการศึกษาในปัจจุบันและยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นเก่าๆ หากทางสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ต้องเอาใจใส่ต่อสุขภาพของครูที่มีอายุที่ทำงานหนักและหาทางช่วยเหลือเขาตามสมควร 8) ช่วยเหลือครูที่ยังไม่เข้าใจถึงแนวการสอนแบบประชาธิปไตย<sup>27</sup> จากทัศนะดังกล่าวสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์หรือผู้นิเทศในปัจจุบันต้องระลึกลักษณะชีวิตและการทำงานนั้น ต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน สิ่งที่สำคัญที่สุดผู้นิเทศต้องคำนึงก็คือ ในการทำงานให้สำเร็จต้องอยู่ที่ความร่วมมือของกลุ่มคนที่ทำงานด้วย ดังนั้นศึกษานิเทศก์จึงควรมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลต่างๆ ความมั่นใจในตนเอง การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและที่สำคัญคือเป็น ผู้ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ซึ่งช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>26</sup>ปรีชา นิพนธ์พิทยา, มิติใหม่ : การนิเทศการศึกษากับการพัฒนา, (กรุงเทพฯ : ธีรพงษ์การพิมพ์, 2547), 20.

<sup>27</sup>ชาญชัย อาจันสมอาจารย์, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์, 2546), 68.



### 3. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ในฐานะที่ผู้นิเทศเป็นตัวจักรสำคัญและเป็นผู้นำทางวิชาการที่จะต้องรับภาระจากการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ผู้นิเทศจึงนับว่าเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความแปลกใหม่ในวงการการศึกษา<sup>28</sup> กอร์ทอน (Gorton) ได้กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการว่ามีความหมายครอบคลุมไปถึงกิจการที่ดำเนินการโดยบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ ปรับปรุงคน กลุ่มคน หรือโปรแกรม จุดเน้นของความหมาย คือ การปรับปรุง ไม่ใช่การดำรงรักษาเอาไว้เท่านั้น<sup>29</sup>

### 4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้นิเทศเป็นผู้นำทางวิชาการที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพครู ผู้นิเทศจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งศีลธรรม ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี และกฎเกณฑ์ทางสังคม ซึ่ง การประพฤติปฏิบัติในกรอบที่ด้งามย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของคุณธรรม คือ ธรรมะอันเป็นคุณเป็นเหตุของความประพฤติที่ด้งาม จริยธรรม คือ หลักสำหรับให้เรายึดถือในการปฏิบัติ จริยธรรมตัดสินใจให้เราเป็นคนดี มีความประพฤติ ละเว้นชั่ว นอกจากนี้โอลิวา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตัว ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้นิเทศควรมี สรุปได้ดังนี้คือความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ รักษาความลับ รักษาความประพฤติที่ดี จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความเป็นมิตร มีความอดทน<sup>30</sup> นิทรา บุญโยม ได้ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นิเทศการศึกษาในโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”

<sup>28</sup> มนูญ อรุณไพโรจน์, “พื้นฐานของงานนิเทศการสอน”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาการนิเทศการสอน ในระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 1 – 3 นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2544), 54.

<sup>29</sup> Gorton Richard, A School Administration and Supervision (Iowa : Wm : C. Brow Company Publishers, 1983), 262.

<sup>30</sup> Peter F. Oliva , Supervision for Today s School, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Prentice - Hall. Inc, 1967), 21.

พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก<sup>31</sup>

### สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวความคิดของเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร หรือภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร (Supervisory Leadership) โดยกำหนดความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศไว้ 8 ด้าน ดังนี้

#### 1. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Building a Healthy Climate)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรจะมีความรู้ ความสามารถในการใช้รูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้คณะทำงานในองค์กร หรือโรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความตระหนักในศักยภาพของตนและสามารถสร้างเงื่อนไขที่ตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของบุคลากรแต่ละคน<sup>32</sup> บรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารงาน วิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศ เพราะจะมีผลกระทบต่อลักษณะของการทำงาน สมาชิกองค์กรในด้านความต้องการและเป้าหมายความสามารถ และบทบาทของแต่ละคน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์กรในด้านความสำเร็จของงาน การให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนในการทำงาน เช่น ปริมาณ คุณภาพของงาน ความพึงพอใจและการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น องค์กรจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร โดยมีปัจจัยข้างต้นเป็นตัวชี้

อรุณ รักธรรม กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. สมาชิกทั้งหลายในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถใช้พลังที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ตลอดไป

<sup>31</sup>นิทรา บุญโยม, “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), บทคัดย่อ.

<sup>32</sup>Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1984) 15 – 16.

2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือสิ่งยุ่งยากที่เกิดขึ้น จึงมีพลังในการแก้ปัญหา มากกว่าธรรมดา และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ

3. การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตด้านลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ดี เป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาก็จะไม่เหลืออยู่เลย ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง

4. ความสามารถ ความรู้ที่รับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณงานเวลา ความชัดเจนต่อวิชาชีพ และหลักการพัฒนากิจการบริหาร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ

5. การวางแผนการทำงาน การทำงานเป็นคณะ เป็นทีม กล่าวได้โดยย่อคือ มีความรับผิดชอบร่วมกัน

6. การยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารงานระดับรองๆ ลงมาเป็นอย่างมาก คนเราย่อมมีความสามารถไม่เหมือนกัน หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เป็นประโยชน์ เพื่อจะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลังกันขึ้น

7. การพิจารณาปัญหาใดๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคล และความต้องการของบุคคลประกอบด้วย

8. การนำหลัก “การร่วมมือ ร่วมใจ” เข้ามาใช้อย่างเสรี

9. เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น สมาชิกทั้งหลายจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเข้าแก้ไขสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด

10. ความขัดแย้งต่างๆ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการและการเจริญเติบโตของบุคลากร

11. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และเสาะแสวงหาการช่วยเหลือจากผู้อื่น

12. การร่วมวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม

13. สัมพันธภาพทั้งหลายที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์

14. บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างก็มีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การตามควรแก่กรณี

15. ภาวะการเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่นได้มาก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งลักษณะ “แบบ” และตัว “บุคคล” เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

16. ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูง มีความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรสูงมาก

17. มีการยอมรับในเรื่องการเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งของความเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

18. ยึดในหลักที่ว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น”

19. ภาวะการณ์ปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น นับเป็นเรื่องที่จะต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา

20. โครงสร้างขององค์กรก็ดี ระเบียบข้อมูลบังคับต่างๆก็ดี หรือนโยบายก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

21. ความสำนึกในระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่ คงสูงกว่า

22. องค์กรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

23. การร่วมมือกันแก้ไขสภาพที่กลืนไม่เข้าคloyไม่ออกให้หมดสิ้น<sup>33</sup>

## 2. การสร้างทีมงาน (Team Building)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการหนดเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนการปฏิบัติงานโดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน<sup>34</sup> ในการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาทีมงาน จะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆให้แก่สมาชิกภายในองค์กรและช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือทักษะการทำงานเป็นทีมมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกันทั้งในลักษณะแต่ละบุคคล และกลุ่มและจะทำเช่นนั้นได้สำเร็จทุกคนในกลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา ความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาของกลุ่ม

<sup>33</sup> อรุณ รักธรรม, “พัฒนาองค์กร”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 115 – 117.

<sup>34</sup> Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership, 15 – 16.

อรุณ รักธรรม กล่าวถึงการสร้างกลุ่ม หรือการทำงานกันแบบทีมว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน 2) การติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 3) มีความไว้วางใจเชื่อใจกันและกัน 4) สนับสนุนร่วมมือกัน 5) การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ 6) พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสมกับกลุ่ม 7) ใช้ทักษะของบุคคลและของกลุ่มให้เป็นประโยชน์ 8) พัฒนาลักษณะผู้นำ การศึกษาในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม จะต้องคำนึงถึงหลักการของกลวิธีอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ นั่นก็คือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกันคือ 1)การไว้วางใจเชื่อใจกัน ได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือคบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2)การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ และ4)การทำงานเป็นทีมหมายถึงการทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษา วัตถุประสงค์ และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ<sup>35</sup> ข้อควรคิดอีกประการหนึ่งของการเข้ามามีส่วนร่วมก็คือ ผู้บริหารไม่ควรจะออกกฎระเบียบให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจและยินยอมของบุคลากรเป็นสำคัญ

### 3.การแก้ไขความขัดแย้ง (Resolving Conflict)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการทำงาน ท่ามกลางความขัดแย้งกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และคนอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งในด้านความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท ค่านิยม และเป้าหมาย ตลอดจนจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน<sup>36</sup>

<sup>35</sup>อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การ. ใน ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 129 – 130.

<sup>36</sup>Thomas J.Sergiovanni,Handbook for Effective Department Leadership,15–16.

การแก้ไขความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (management of conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจและดำเนินการในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ เสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้ง 3 ประการ คือ

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดความสร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระดับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้บริหารโดยมากมักจะวิตกกังวลกับการที่มีความขัดแย้งมากเกินไป มากกว่าจะวิตกกังวลกับการที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไป ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปนั้นจำเป็นต้องหาทางลดลง สิ่งที่เป็นความเลวร้ายอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การละเลยเพิกเฉย หรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้ง ถ้าหากโชคช่วยเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งอาจคลี่คลายลงบ้างแต่ก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ไม่มากนัก ถึงจะมีโชคอย่างนั้นก็ตามผู้บริหารคนนั้นก็คงจะไม่มีใครยอมรับว่าเป็นผู้นำ เป็นผู้มีความจริงจังและจริงใจในการแก้ไขปัญหา หากผู้บริหารละเลยความขัดแย้งโดยปล่อยให้มันมากเกินไปแล้ว โดยมากมักจะถึงจุดที่ยาก หรือไม่สามรถจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งก็จะเป็นตัวทำลายองค์การในหลายๆ ทาง<sup>37</sup>

แอนเดอร์สัน (Aderson) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม
2. โดยการกลบเกลื่อน
3. โดยการต่อรอง
4. โดยการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ปัญหา

<sup>37</sup>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง." ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน่วยที่ 8 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 365.

ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อยุติความขัดแย้ง ยุทธวิธีจะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใครแพ้ใครชนะ การใช้อำนาจก็เป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้องในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน การมีอำนาจในการควบคุม หรือจัดสรรทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกันก็จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้ผลเร็วและชัดเจน แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น เพราะปัญหาค่อยๆ กัน จะเกิดตามมาอีก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่รากของปัญหายิ่งกว่านั้นยุทธวิธีนี้จะทำให้มีผู้แพ้ ผู้แพ้ย่อมขุนเคือง ไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้นหากมีโอกาส ผลที่ตามมาก็คือ การเสื่อมสัมพันธภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อนเป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกันวิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจ เพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริงแต่พยายามที่จะกลบเกลื่อนปรองดองความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้ง คำพูดที่ว่า “ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ” “ที่นี่มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียว” และ “ผมภูมิใจมากที่ที่นี้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี” เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกๆ ผู้ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมาและให้คู่แข่งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้น้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็จะต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้าง เพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้าง ด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่แข่งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุ หรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือ แต่ละฝ่ายได้รับบ้าง ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกแยกความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา และความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายจะต้องระบุเป้าหมายของตนเองออกมา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร<sup>38</sup>

วอร์เชล และคูเปอร์ (Worchel and Cooper) ชี้ให้เห็นว่า เราสามารถใช้ปทัสถานในการลดความขัดแย้งได้ นอกจากจะใช้การต่อรอง (bargaining) และการเจรจา (negotiation) เพื่อลดความขัดแย้ง แต่การต่อรองและการเจรจานั้นจะทำให้เกิดระยะห่างระหว่างคู่ขัดแย้งทางจิตวิทยา ผลที่จะตามมาก็คือ เจตคติของคู่ขัดแย้งจะเปลี่ยนไปจากความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหากลับเป็นความต้องการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการใช้กำลัง เล่ห์เหลี่ยม หรือการข่มขู่ เนื่องจากความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เราจึงสามารถใช้ปทัสถานเพื่อลดความแตกต่างนี้ ปทัสถานที่เป็นปกติที่แสดงว่าคนจะประพฤติและปฏิบัติตามปทัสถาน อาจเป็นทั้งแบบวิธีการ และไม่เป็นวิธีการ อาจเป็นได้ทั้งลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรการใช้ปทัสถานเพื่อลดความขัดแย้งนั้นควรจะทำเมื่อต่างฝ่ายต่างก็จะใช้การข่มขู่ ปทัสถานที่ใช้ในการลดความขัดแย้งอาจเป็นปทัสถานของถ้อยที่ถ้อยปฏิบัติ (norm of reciprocity) ปทัสถานชนิดนี้แสดงว่าพฤติกรรมทั้งหลายควรจะมีการแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งให้ความร่วมมือในการทำอะไร อีกฝ่ายหนึ่งก็ควรให้ความร่วมมือด้วย<sup>39</sup>

การแก้ไขความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้วยุทธศาสตร์ในการแก้ไขความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

1. แบบแพ้ – ชนะ (lose – win strategy)
2. แบบแพ้ – แพ้ (lose – lose strategy) หรือแบบประนีประนอม (compromise)
3. แบบชนะ-ชนะ ((win – win strategy)

<sup>38</sup> เรื่องเดียวกัน, 373 – 375.

<sup>39</sup> เรื่องเดียวกัน, 375.



การจะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ความขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา เป็นต้น<sup>40</sup>

ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมา

#### 4.การตัดสินใจ (Making Decision)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำรูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้ โดยการพัฒนาผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของนักเรียนและบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล<sup>41</sup> ผู้บริหารที่ดีควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพัง ยกเว้นหากเรื่องนั้นๆ เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจเอง เพราะการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของบุคคลหลายฝ่ายที่มีผลกระทบและมีผลประโยชน์ร่วมกันจึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยดังนักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภท ตามที่มาของเรื่องเพื่อตัดสินใจคือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การตัดสินใจตามเรื่องและผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณาตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง<sup>42</sup>

<sup>40</sup> เรื่องเดียวกัน, 384.

<sup>41</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Handbook for Effective Department Leadership*, 5–16.

<sup>42</sup> ประยูร ศรีประสาธน์, *การตัดสินใจ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*, หน่วยที่ 7, 206, อ้างจาก Chester I. Bernard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1938), 190 – 191.

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskle) กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้สติปัญญาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ศาสตร์และศิลป์เกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้นการให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพราะสถานศึกษาเป็นเหมือนองค์กรโดยทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ<sup>43</sup> จากลักษณะพิเศษของการบริหารการศึกษาข้างต้น ในการจัดระบบการบริหารของผู้บริหารจึงควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษา

#### 5. การวางแผนและการจัดระบบการประชุม (Planning and Organizing Meetings)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผน และดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมติของที่ประชุมเป็นที่ยอมรับและมี การนำไปปฏิบัติ”<sup>44</sup>ในการวางแผนและจัดระบบการประชุมถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารควรมีทักษะ ประสบการณ์ในการวางแผนดำเนินการประชุม เพื่อความสำเร็จของงาน เพราะการประชุมถือเป็นหัวใจของการบริหาร เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงานและการสั่งการ อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้ให้ความคิดเห็นว่าคุณรู้กับการมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายต่างๆ เกี่ยวกับปัญหานั้นจำเป็นจะต้องมีการประชุมบ่อยๆ และยังคงมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในนโยบาย และกระบวนการต่างๆ บุคคลที่เข้าร่วมประชุมจะยอมรับให้เป้าหมายและนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายจะทำให้ผู้บริหารได้ประโยชน์ว่าการกระทำสิ่งใดๆ และเพื่อให้การประชุมมีคุณค่าและประโยชน์จำเป็นต้องตระหนักถึงสิ่ง

<sup>43</sup> ประยูร ศรีประสาธน์, การตัดสินใจ, ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน่วยที่ 7, 205, อ้างจาก Wayne K.Hoy and Cecil G.Miskel, Educational Administration (Singapor : McGrew – Hill International Edition, 1991), 300.

<sup>44</sup> Thomas J.Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership, 15 – 16.

ต่อไปนี้เป็น

1. การตระหนักถึงปัญหา การจัดให้มีการประชุมครูและบุคคลอื่นๆ เพราะมีความต้องการแก้ปัญหาสิ่งดังกล่าว หมายความว่าผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมและต้องมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหาเพื่อที่จะได้ใช้ทักษะสูงสุด มิฉะนั้นแล้วการประชุมก็เป็นประสบการณ์ที่ไร้ค่า ผู้เข้าร่วมประชุมที่ปราศจากข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหา และที่ไม่เห็นถึงความสำคัญของปัญหาเพื่อที่จะทำให้ตัวเองมีความรู้สึกในทางลบละความรู้สึกที่ไม่มั่นคง เพื่อเป็นการตระหนักในปัญหา ปัญหาจะถูกเลือกโดยหมู่คณะและผู้นำและปัญหาประกันว่า ทุกคนดังกล่าวจะต้องมีความสำคัญต่อทุกคน

2. การยอมรับในคุณค่าจากการกระทำประโยชน์ของผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน ความสำเร็จของการประชุมขึ้นอยู่กับความเข้าใจซึ่งกันและกันของผู้เข้าร่วมที่จะทำประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งได้ ในการแก้ปัญหาผู้นำแบบประชาธิปไตย รู้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนมีสมรรถภาพพิเศษที่จะทำประโยชน์อย่างหนึ่งได้ในการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อในคุณค่าและเกียรติของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน

3. บรรยากาศของการประชุม ทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมของการประชุมมีความสำคัญต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก ประการแรก ควรจัดให้มีการประชุมในสถานที่สะดวกสามารถจัดเก้าอี้ตามขนาดของหมู่คณะที่เข้าร่วมประชุม มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและสะดวกในการที่จะแจกจ่ายเอกสารและอุปกรณ์ต่างๆ ประการที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมควรจะไม่เป็นทางการเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้ครูมีความรู้สึกว่าการประชุมที่จัดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการวิพากษ์วิจารณ์ ประการที่สาม ควรให้โอกาสต่อความเจริญงอกงามทางวิชาชีพแก่ผู้เข้าร่วมทุกคน หมายความว่า จะต้องให้คำแนะนำและความช่วยเหลือต่อผู้เข้าร่วม ประการที่สี่ เวลาสำหรับการประชุมมีความสำคัญต่อความสำเร็จ เวลาที่จะประชุมต้องเป็นเวลาที่ผู้เข้าร่วมมีความสดชื่นและเต็มไปด้วยพลัง ควรจัดให้มีชั่วโมงว่างสำหรับการประชุม ประการที่ห้า ช่วงของการประชุมไม่ควรนานเกินไป ควรประชุมครั้งละ 1 หรือ 2 ชั่วโมงก็พอ

4. ประเมินผลโดยสม่ำเสมอ การประชุมที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี การประเมินผลความก้าวหน้าโดยสม่ำเสมอต่อการแก้ปัญหาและความเจริญงอกงามทางวิชาชีพของผู้เข้าร่วมเป็นสิ่งจำเป็นในการประชุมควรตัดสินใจความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ครู และความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในหมู่คณะ ถ้าผู้นำตั้งคำถามแก่ตัวเองก็จะทำให้เกิดประโยชน์ขึ้น เขาควรถามตัวเองว่า ครูได้รับความช่วยเหลือต่อการแก้ปัญหาหรือไม่ ครู

มีความเชื่อมั่นในตัวเองหรือไม่ และครูได้ทำประโยชน์อย่างเต็มที่ และมีความเจริญงอกงามในความรู้ ทักษะ และความเป็นมิตรหรือไม่ ทำยที่สุด ผู้นำควรจะดูว่าผลของการประชุมสามารถนำไปจัดการศึกษาที่ดีกว่าให้แก่เด็กได้หรือไม่<sup>45</sup>

ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาโดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้ในการประชุม เพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือ หรือการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ไม่ว่าจะเป็นบทบาทผู้นำการประชุม หรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการการประชุม หรือผู้เข้าร่วมการประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุมจะช่วยในการดำเนินการตามภาระหน้าที่รับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชวรัตน์ เชิดชัย และ นรา สมประสงค์ กล่าวถึงการประชุม ดังนี้ยังขึ้นการประชุมอบรม สัมมนา เป็นวิธีที่ช่วยส่งเสริมการทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ศิลปวิชาการและวิธีทำงานก้าวหน้าไม่คงที่หากบุคคลไม่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตัวเอง ไม่สนใจในการฝึกอบรม เป็นต้น ถือว่าเป็นคนซ้ำลำหลัง แต่การประชุมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำในการประชุมว่ามีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการวางแผนและดำเนินการ<sup>46</sup>

#### 6 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruiting and Selecting Personnel)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ มากที่สุด”<sup>47</sup>

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าในวงการราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของ

<sup>45</sup>ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2525), 64 – 65.

<sup>46</sup>ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์, การติดต่อสื่อสาร, ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน้าที่ 9(นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2536), 86 – 89.

<sup>47</sup>Thomas J.Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership, 15 – 16.

หน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ถ้าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผิดพลาดหน่วยงานก็ไม้อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเป็นอันตรายอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงาน

ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้แน่นอนและมีระเบียบแบบแผน

#### การสรรหา

คำว่า การสรรหาตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า recruitment คำว่าการคัดเลือกคือ selection ดังนั้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรก็คือ recruitment and selection of personnel นั่นเอง

สตาล (Stahl) ให้ความหมายของการสรรหา (recruitment) ว่าการสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความถึงการกระทำต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงาน เดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่เป็นการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามดูแลผลการทดลองการปฏิบัติงาน

ไซมอน (Simon) กับคณะ มีความเห็นว่า การสรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการบรรจุบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งต่างๆ โดยวิธีการ 2 วิธี คือ การคัดเลือกบุคลากรภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ และการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง การบรรจุดังกล่าวจะต้องยึดหลักการคุณธรรม (the merit principle) คือ ความสามารถ (competence) ความเป็นกลาง (neutrality) และความเสมอภาค (equality of opportunity)

ฟลิปโป (Flippo) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร (recruitment) คือ กระบวนการค้นหาบุคคลและชักจูงให้เขาสมัครเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร กระบวนการ สรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการในทางบวก (positive) เพราะเป็นกระบวนการที่ยึดหลักการว่าจะต้องทำให้มีคนมาสมัครงานเป็นจำนวนมากเกินกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้มีการคัดเลือก (selection) เอาไว้เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ (negative) เพราะการคัดเลือกคนที่มาสมัครมากๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง การสรรหาจะต้องหาจากแหล่งที่มีบุคคลทั้ง 2 แหล่ง คือ ทั้งภายในหน่วยงานนั้นๆ เองและจากภายนอกหน่วยงาน การสรรหาบุคคลจากภายในทำให้มีการโอนย้าย (transfer) การเลื่อน

ตำแหน่ง (promotion) และการบำรุงขวัญ (increasing the level of morale) การสรรหาบุคคลจากภายนอกมาบรรจุใหม่ทำให้มีการขยายงานและขยายกำลังคน (expansion) ซึ่งมักจะกระทำต่อเมื่อมีการบรรจุในตำแหน่งขั้นต่ำ (lower-entry jobs) หรือการบรรจุตำแหน่งที่ต้องการความสามารถเฉพาะสูง ซึ่งหาจากบุคคลที่มีอยู่แล้วไม่ได้ (specialized positions)

หน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องวางแผนสรรหาบุคลากรไว้เนิ่นๆ เพื่อความรัดกุมและเพื่อประสิทธิภาพของงานการสรรหาบุคคลมาบรรจุในหน่วยงานนั้น โดยหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์งาน ทำพรรณาลักษณะงานแต่ละอย่าง และกำหนดลักษณะเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่งไว้ให้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานต้องกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งต่างๆ เหล่านั้นไว้ให้แน่นอนด้วย เพื่อจะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน หรือตรงกับสาขาวิชาเอกที่ต้องการจะให้สอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานนั้นๆ<sup>48</sup>

การคัดเลือกบุคลากร

ส่วนใหญ่จะมีลำดับขั้นต่างๆ ในการคัดเลือก ดังนี้

- 1) รับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (reception in employment office)
- 2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น (preliminary interview)
- 3) การกรอกแบบฟอร์มรับสมัครงาน (application blank)
- 4) สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน (selection tests)
- 5) สอบสัมภาษณ์ (main employment office interview)
- 6) ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร (investigation of applicant's background)
- 7) สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน (final selection interview by manager or supervisor)
- 8) ตรวจโรค (medical examination)
- 9) ปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน (induction)

ผู้บริหารมีหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของครูภายในโรงเรียน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องมีการคัดเลือกครูใหม่เพิ่มเติมหรือทดแทน ผู้บริหารจะต้องพิจารณา

<sup>48</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (พระนคร : วัฒนพานิช, 2517), 187 – 192.

แสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียน การคัดเลือกครูนอกจากจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว บรรดาครูในโรงเรียนควรมีส่วนได้คัดเลือกสมาชิกใหม่ เพราะครูทราบดีว่าภายในหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้นต้องการบุคคลประเภทใดเข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้นำให้คณะครูได้กำหนดรายละเอียดคุณสมบัติครูใหม่ที่เหมาะสมตามความคิดเห็น ทั้งในด้านคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ การคัดเลือกควรจะใช้แบบคณะกรรมการประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยังมีจำนวนมากโอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดีและยุติธรรมมากขึ้นตามมาด้วย<sup>49</sup>

#### 7. การกำหนดตำแหน่งบุคลากร (Assigning Personnel)

เซอร์จิโอแวนนี (SerGiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ความคาดหวัง และรู้สภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรในหน่วยงานย่อย สามารถนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดตำแหน่ง แต่งตั้ง และปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา<sup>50</sup>

ในการกำหนดตำแหน่งบุคลากร เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะมาทำงานในหน้าที่นั้นๆ ผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การและโอกาสก้าวหน้าของผู้รับมอบหมายงาน โดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้นๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรงและความยุติธรรมในตัวผู้บริหารเองด้วย มิฉะนั้นจะเป็นผลเสียที่อาจเกิดแก่ผู้บริหารและองค์การ

ภิญโญ สาร กล่าวว่า “การกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงว่างานนั้นๆ เหมาะสมกับเขาหรือไม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้รับงานด้วยเสมอ” และ “ทะเบียนประวัติบุคลากรมีความจำเป็นมาก เพราะช่วยให้หัวหน้ารู้จักลูกน้องของตนได้ดี จะปรับตัวให้เข้ากันได้โดยอาศัยทะเบียนประวัติเป็นแนวทาง”<sup>51</sup>

<sup>49</sup> เรื่องเดียวกัน, 201.

<sup>50</sup> Thomas J.Sergiovanni, *Handbook for Effective Department Leadership*, 15-16.

<sup>51</sup> ภิญโญ สาร, *การบริหารงานบุคคล*, (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2517), 206.

## 8. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Bring About Change)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับคุณค่าของแต่ละบุคคล ในอันที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง รู้ระดับการยอมรับของครูเพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และการประเมินอิทธิพลที่ผู้บริหารมีอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”<sup>52</sup> ผู้บริหารที่จะนำในการเปลี่ยนแปลงได้ดั่งนั้น มักจะเป็นผู้ที่มาจากนอกองค์กรทั้งสิ้นการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการพัฒนาองค์กรนั่นเองและสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพก็คืออิทธิพล ผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้ทำงานสำเร็จได้ แต่ขาดประสิทธิภาพหรืออิทธิพลในช่วงเวลาสั้น ผลของงานจะไม่ยั่งยืน ตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีทั้งความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงหรือมีอิทธิพลในระยะเวลายาว ผลของงานก็จะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีทักษะเวลายาวนาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายด้วย

อรุณ รักรธรรม อธิบายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent leader) ว่าเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นที่ไปตามแผนที่ได้วางไว้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปได้
2. เป็นผู้ที่จะได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่นๆ ที่สำคัญในองค์การ
3. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับชั้น และทุกส่วนขององค์การเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดี
4. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

<sup>52</sup> Thomas J.Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership,



6. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรก (intervention techniques) ในองค์การบางประการ โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก

ด้วยคุณสมบัติทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจะต้องดำเนินบทบาทในองค์การดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไป และ/หรือ รู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (generalist/specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไป จะเป็นผู้มองภาพองค์การในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการกับการรู้ถึงภาระหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์การ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ การรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ (organization diagnosis) ความรู้ในการบวนการปรึกษาหารือหรือทฤษฎีการสอดแทรกและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of change)

2. เป็นผู้ผสมผสาน (integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การกับทรัพยากรที่เหมาะสมกับภายใน หรือภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเป็นผู้ช่วยเชื่อมเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง

3. เป็นผู้วางตัวกลาง (neutrality) ด้วยความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์การและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้

4. เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์การ เพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การนั้น มีหลายวิธี ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (ปฏิวัติ) หรือค่อยเป็นค่อยไป (วิวัฒนาการ) หรือลักษณะการมีแผนไว้ล่วงหน้า (planned changed) การมีแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ดี เพราะองค์การประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงทั้งที่ระบบโครงสร้าง ระบบวิทยาการ ระบบมนุษย์ และระบบงาน ในขณะที่ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระทำได้ในส่วนบน ส่วนล่าง และร่วมกันทำ อย่างไรก็ตาม ในการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งบุคคลนี้จะเป็นผู้ชี้แนะประสานงาน และช่วยให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติด้วย<sup>53</sup>

<sup>53</sup> อรุณ รักธรรม, "พฤติกรรมองค์การ," ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหาร การศึกษา, หน่วยที่ 4 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536) 278 – 280.

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปนั้น ย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ ผู้บริหารที่ต้องการประสิทธิภาพไม่สามารถจะปล่อยให้เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามสบาย โดยไม่มีการวางแผน แต่เขาจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาเครื่องมือในด้านการวางแผนการอำนวยความสะดวก และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง บารมีส่วนตัว ทั้งนี้ ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ เจตคติของบุคคลในองค์การ ตลอดจนการวิเคราะห์ในด้านการมีส่วนร่วม และการบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในข้อนี้เราจะได้พิจารณาว่า ผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อมให้คนทำงาน มีความรับผิดชอบมากหรือสูงขึ้นไปได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่ม

3. เป็นการศึกษาถึงการวางแผนและปฏิบัติตามแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะอธิบายถึงแนวคิดในการผสมผสานในวัตถุประสงค์ตามข้อ 1. และ 2. ข้างต้นนี้ นอกจากนั้น จะพิจารณาถึงแนวคิดในเรื่อง “แรงดัน - แรงดึง” ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อส่วนรวมทั้งหมดขององค์การ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ในการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องคำนึงถึงในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะด้วยกัน นั่นก็คือ การละลายพฤติกรรม ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง และการรวมตัวของพฤติกรรมใหม่

#### 1. การละลายพฤติกรรม (unfreezing)

เป้าหมายสำคัญของการละลายพฤติกรรม คือ การกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่ม ให้มีความพร้อมในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนแกะน้ำแข็งในตู้เย็นที่จับแข็งออกมาละลายให้เป็นน้ำใหม่ พฤติกรรมของมนุษย์ก็เช่น เปิดเผยออกมาว่า เรามีปัญหาอะไร อะไรเป็นจุดอ่อน จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยเห็นว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเขาเองเป็นสำคัญ การละลายพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสังเกตบางประการ 1) วิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคในการทำงานกับบุคคลอื่น

2) ยอมรับพฤติกรรมและเจตคติใหม่ อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 3) เปิดเผยความรู้สึกที่มีต่อกัน อันจะเป็นการเพิ่มความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

โดยสรุป การละลายพฤติกรรมเหล่านี้ บางครั้งหมายถึงเป็นการทำลาย ความเชื่อ ประเพณี ธรรมเนียมเก่าๆ ของบุคคล การทำงานแบบเก่าๆ และพร้อมที่จะยอมรับทางเลือกใหม่ๆ

ที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

### 2. ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (changing or moving)

เมื่อบุคคลได้ถูกกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นโดยการเลียนแบบบุคคลอื่น และนับเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในความรู้สึกและพฤติกรรม การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อมีแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง จัดให้มีขึ้นในสภาพแวดล้อมหากบุคคลใดพยายามเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ได้ โดยพยายามทำตัวเหมือนแม่แบบนั้นกับบรรลุผลได้เช่นกัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงภายในเกิดขึ้น เมื่อบุคคลถูกจัดให้อยู่ภายในสถานการณ์หนึ่งที่เขาต้องการมีพฤติกรรมใหม่ และต้องการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์นี้เอง พวกเขาจะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมใหม่ๆ มิใช่เพียงเพื่อการอยู่รอดเท่านั้น แต่เพราะว่าต้องการที่จะมีความสำเร็จในระดับสูงในงาน

### 3. การรวมตัวใหม่ของพฤติกรรม

กระบวนการแสวงหาความต้องการพฤติกรรมใหม่ๆ มาถึงขั้นผสมผสานบุคลิก ลักษณะ และความรู้สึกเข้าด้วยกัน เรียกว่า “การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่”<sup>54</sup>

## สมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวความคิดของแฮร์ริส (Harris)

แฮร์ริส เป็นนักการศึกษาผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพในงานของผู้นิเทศ ซึ่งควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถทางด้านความคิด และการปฏิบัตินี้ ถือว่าเป็นสมรรถภาพที่จำเป็นซึ่งแฮร์ริสให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นไว้ 5 ประการ

### 1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing curriculum)

หมายถึง การสร้าง ปรับ ขยายหลักสูตร ที่จะนำมาใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพบุคลากร สถานที่ การสร้างคู่มือการใช้หลักสูตร การกำหนดระดับมาตรฐาน การใช้หลักสูตร ตลอดจนการทำประมวลการสอนและโครงการสอนวิชาต่างๆ การพัฒนาหลักสูตรสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถสรุปวิธีที่มักได้รับการนำมาใช้อุ้ยู่เสมอได้ ดังนี้คือ

<sup>54</sup> อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์การ”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน้าที่ 10 137 – 147.

1. พัฒนาหลักสูตรโดยส่วนกลางแล้วประกาศใช้ในโรงเรียนต่างๆ ไป
2. พัฒนาหลักสูตรในชั้นเรียนภายในโรงเรียน
3. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีฝึกอบรมครูประจำการ
4. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีทางการนิเทศการศึกษา
5. พัฒนาหลักสูตรโดยการปรับปรุงประสบการณ์ของเด็กและการจัดการของโรงเรียน
6. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีการประเมินผล และการวิจัยการทดลอง<sup>55</sup>

จากวิธีการดังกล่าว หากพิจารณาถึงกระบวนการที่นำมาใช้แล้ว สามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธีการ คือ การพัฒนาหลักสูตรโดยส่วนกลาง และการพัฒนาหลักสูตรภายในโรงเรียน ส่วนวิธีการอื่นๆ ในวิธีที่ 3 – 6 นั้น สามารถนำไปใช้ได้กับวิธีการพัฒนาหลักสูตรทั้ง 2 วิธีดังกล่าว ซึ่งทาบา (Taba) เรียกวิธีทั้งสองนี้ว่า วิธีพัฒนาหลักสูตรจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (from the top down approach) และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (the grass – root approach)<sup>56</sup>

นีกลี และอีวานส์ (Neagley and Evans) เชื่อว่าถ้าพิจารณาถึงผลสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตรแล้วจะเห็นว่า ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาหลักสูตร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเด็กและอยู่ใกล้ชิดกับเด็กภายในโรงเรียนโดยตรง จึงต้องคอยประเมินผลความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาการของเด็กอยู่เสมอ อันจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหาข้อบกพร่องของหลักสูตรได้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) ที่สำคัญในการนำมาพิจารณาประกอบการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป<sup>57</sup>

อัมสเต็ดท์ (Umstadt) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้นำปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (Interpreter of curriculum) โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนช่วยเหลือให้ครูเข้าใจความต้องการของเด็กได้ดียิ่งขึ้น

<sup>55</sup>Ronald C.Doll, Curriculum Improvement Decision making and Process, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon, inc., 1974), 45 – 46.

<sup>56</sup>Hilda Taba, Curriculum Improvement : Theory and Practice, (New York : Harcourt and World Inc.,1962), 447 – 448.

<sup>57</sup>Loss L.Neagley and Dean N.Evans, Handbook for effective Curriculum Development, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, Inc., 104 – 108.

2. เป็นผู้นำทางวิชาชีพการศึกษาในโรงเรียน (professional leader) ผู้บริหารจะต้องมีสายตาไกลและลึกซึ้ง ในการแสวงหาวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญทางการศึกษา โดยความร่วมมือกันเป็นอย่างดีภายในหมู่คณะ

3. เป็นผู้อำนวยการหลักสูตร (director of curriculum) ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานในกิจการเกี่ยวกับหลักสูตรให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความพอใจ ดำเนินนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

4. เป็นผู้นิเทศการศึกษา (supervision of instruction) เนื่องจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบในกิจการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้เด็กได้เกิดพัฒนาการจากการศึกษามากที่สุด

5. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (public relation office) ผู้บริหารมีหน้าที่เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร เพื่อให้ประชาชนได้ทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอย่างถูกต้อง ประชาชนในที่นี้หมายถึงบุคคลอื่นๆ นอกเหนือจากผู้ปกครองนักเรียนอีกด้วย

6. เป็นผู้ยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้น โดยใช้การศึกษา เป็นสื่อ (agent of community enlightenment) เพื่อให้ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปเป็นพลเมืองดีอันเป็นแนวทางช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนการสอนที่ดียิ่งขึ้น<sup>58</sup>

นอกจากบทบาทดังกล่าวข้างต้นแล้ว บทบาทสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การกระตุ้นให้ครูได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงการเรียนการสอน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการวิจัยทดลองแนวคิดและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในวงการศึกษา

ในการพัฒนาหลักสูตรถือว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร เพราะจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียน และเป็น

---

<sup>58</sup>John G.Umstadt, "The Principal Interprets his Role in Curriculum Development", Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, 244 (February 1959): 15-20.

ตัวเชื่อมในการนำหลักสูตรไปใช้ในกรณีที่น่าหลักสูตรแกนกลางมาใช้ ดังนั้นผู้บริหารที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรที่ดี จะต้องมีความเข้าใจโครงการ เนื้อหาสาระของหลักสูตร แต่ละแบบเป็นอย่างดี มีความสามารถติดต่อสื่อสารและประสานงาน เป็นผู้นำของโรงเรียนและ เป็นผู้นำในชุมชน โดยทราบปัญหาและความต้องการของครู นักเรียน และประชาชน ในท้องถิ่น ตลอดจนสามารถนำอุดมการณ์ต่างๆ ที่ได้รับการคิดค้นขึ้นมาไปปฏิบัติให้เป็นจริงและเป็น ประโยชน์ต่อนักเรียน

## 2. การจัดหาสื่อการเรียนการสอน (Providing materials)

วัสดุอุปกรณ์การสอนเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนทุกแห่งจะต้องจัดให้มีไว้เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน และส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น วัสดุอุปกรณ์การสอนจึงมีความสำคัญ มากจนไม่สามารถแยกออกจากหลักสูตรได้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการนำหลักสูตรมาปฏิบัติใน โรงเรียนให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จึงอยู่ในฐานะผู้นำในการนำหลักสูตรมาปฏิบัติ ในโรงเรียนให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จึงอยู่ในฐานะผู้นำในการใช้วัสดุอุปกรณ์การ สอนภายในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารคือ งานเกี่ยวกับการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียน หรือเป็นผู้นำในด้านวัสดุอุปกรณ์การสอน (audio visual director) ดังที่อิริคสัน (Erickson) ได้กำหนดบทบาทไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้บริหาร (As an executive) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการจัดหา การใช้ การบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ

2. เป็นผู้นิเทศ (As a supervisor) ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นนักการศึกษาจะต้อง พยายามช่วยเหลือครู ให้สามารถนำวัสดุอุปกรณ์การสอนมาใช้ประกอบการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3. เป็นผู้รู้ในด้านวัสดุอุปกรณ์ (As audiovisual specialist) ผู้บริหารจะต้องมีความ รอบรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การสอน สามารถที่จะให้คำแนะนำ เผยแพร่ หรือสร้างสรรค์อุปกรณ์การ สอน เพื่อนำมาใช้ในโรงเรียนได้

4. เป็นช่างเทคนิค (As and equipment technician) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมึ ความสามารถพอสมควรเกี่ยวกับวิธีใช้และประสิทธิภาพของอุปกรณ์การสอนแต่ละชนิด แต่ไม่ จำเป็นต้องเป็นช่างทำหน้าที่แก้ไขบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์เสียเองทั้งหมด แต่มีความรู้ไว้เพื่อ

เป็นแนวทางในการบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียน<sup>59</sup>

### 3. การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for instruction)

หมายถึง การนำหลักสูตรที่วางไว้มาปฏิบัติ ซึ่งได้แก่การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน และการแบ่งกลุ่มนักเรียนโรงเรียนเป็นหน่วยงาน หรือองค์การที่มีลักษณะเฉพาะจากหน่วยงานที่มีจุดหมายเพื่อบริการแก่สังคมชนิดอื่นๆ ในด้านที่ลูกค้า (customer) ที่มารับบริการจากโรงเรียนโดยตรงนั้น จะต้องอยู่ประจำในโรงเรียนเป็นเวลานานกว่าลูกค้าที่ไปรับบริการจากองค์การชนิดอื่น ลูกค้าจะต้องใช้บริการของโรงเรียนจนจบการศึกษา จึงทำให้การบริหารโรงเรียนหรือการจัดระบบบริหารโรงเรียนมีลักษณะพิเศษออกไป นั่นคือ จะต้องจัดระบบองค์การหรือบุคลากรหลัก หรือผู้ให้บริการ ได้แก่ ครูและเจ้าหน้าที่อื่นๆ และจัดระบบลูกค้าที่มารับบริการ ได้แก่ นักเรียนให้ได้ผลประโยชน์จากการบริหารของโรงเรียนให้มากที่สุด โดยทั่วไปแล้ว งานแรกๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรหลัก เรียกว่างานการบริหาร มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการต่างๆ ของโรงเรียน เช่น งานกิจการของครู นักเรียน การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ งานธุรกิจและบริการอื่น ๆ ส่วนงานที่สองเรียกว่า งานการเรียนการสอน เป็นงานที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การศึกษาแก่นักเรียนให้ได้ผลมากที่สุด โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้งานทั้งสองนี้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่งานบริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนงานการเรียนการสอน จึงจะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนได้บรรลุตรงตามบทบาทที่สังคมมุ่งหวังไว้

#### 3.1 การจัดระบบการบริหาร

สตูป และจอห์นสัน (Stoops and Johnson) ได้เสนอแนวทางในการจัดระบบงานบริหารโรงเรียนว่าควรจะได้ยึดถือหลักต่อไปนี้

- 3.1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน
- 3.1.2 กำหนดตำแหน่งผู้รับผิดชอบและกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร
- 3.1.3 จัดระบบโดยใช้วิถีทางแห่งประชาธิปไตย
- 3.1.4 มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้
- 3.1.5 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
- 3.1.6 สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
- 3.1.7 สอดคล้องกับแนวความคิดทางการศึกษาและมนุษยศาสตร์

---

<sup>59</sup>Carl W. H. Erickson, Administrating Instructional Media Programs ,(New York : The Mc Millan Company, 1968), 10 – 12.

3.1.8 มีความสัมพันธ์และต่อเนื่อง

3.1.9 มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น<sup>60</sup>

นอกจากจะพิจารณาหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้แล้ว ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่า การจัดการระบบอะไรก็ตามในโรงเรียนจะต้องมุ่งหวัง เพื่อประโยชน์ของนักเรียน มิใช่เพื่อมุ่งหวังความสะดวกทางการบริหารจนนักเรียนเสียผลประโยชน์

### 3.2 การจัดระบบการเรียนการสอน

การจัดระบบการเรียนการสอนเป็นงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียน ผลของการจัดระบบการเรียนการสอน จะเป็นเครื่องชี้ผลสำเร็จในการดำเนินกิจการของโรงเรียน ในการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แต่ถ้าการจัดไม่เหมาะสมแล้วจะเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการจัดระบบการเรียนการสอน นอกจากจะเป็นผลโดยตรงต่อนักเรียนแล้วยังมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรมาใช้ การจัดระบบที่ดีจะเป็นแรงสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังหลักสูตรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีจะสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อการจัดระบบการสอนของโรงเรียนเหมาะสม ในทางตรงกันข้ามหากนำไปใช้ในโรงเรียนที่จัดระบบไม่เหมาะสมก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วยเสมอ<sup>61</sup>

โดยทั่วไปการจัดระบบการเรียนการสอนจะต้องเริ่มจากหลักสูตรทุกครั้งไป ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การจัดระบบการสอน ก็คือ กระบวนการนำหลักสูตรมาปฏิบัติ (curriculum implementation) หรือการนำทฤษฎีทางการศึกษามาใช้ในห้องเรียน นับเป็นเรื่องสำคัญที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมาก ภารกิจหลักของครูใหญ่ในการจัดระบบการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดชั้นเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียน และการจัดตารางสอน ฯลฯ หรืออาจสรุปได้ว่าการจัดระบบการเรียนการสอนเป็นการนำหลักสูตรมาใช้ให้เหมาะสมกับผู้สอน ผู้เรียน สถานที่ และเวลานั้นเอง ในเรื่องเหล่านี้ เบอร์ และคณะ (Bur and others) ได้เสนอหลักเกณฑ์ในการจัดระบบดังนี้ คือ

<sup>60</sup> Emery Stoops and Russell L. Johnson, Elementary school Administration , (New York : Mc Graw – Hill, 1967) 135.

<sup>61</sup> Loss L. Neagley and Dean N. Evans, Handbook for Effective Curriculum Delelopment, 104 – 108..



3.2.1 การจักระบบจะต้องเปิดโอกาสให้ครูรู้จักปัญหา ความต้องการ และพฤติกรรมของเด็กที่สอนเป็นอย่างดี

3.2.2 การจักระบบจะต้องช่วยให้เด็กได้รับความเสมอภาคทุกคน

3.2.3 การจักระบบจะต้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

3.2.4 การจักระบบจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนดำรงชีวิตร่วมกับเพื่อนในหมู่คณะได้อย่างอบอุ่นและมีความสุข

3.2.5 การจักระบบจะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนการอยู่ร่วมกัน ในระบอบประชาธิปไตยอย่างมากที่สุด

3.2.6 การจักระบบจะต้องช่วยให้เกิดบูรณาการ (integration) ประสพการณ์ทั้งหมดของเด็ก

3.2.7 การจักระบบจะต้องกระตุ้นครูให้มีความสนใจกับพัฒนาการทุกๆ ด้านของเด็ก

3.2.8 การจักระบบจะต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของเด็ก

3.2.9 การจักระบบจะต้องส่งเสริมสมรรถภาพการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น<sup>62</sup>

4. การฝึกอบบรมครูประจำการ (Arranging for in – service education)

ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องพัฒนา หรือปรับปรุงอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนให้มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานอยู่เสมอ เพื่อเขาเหล่านั้นจะช่วยส่งเสริม ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น กระบวนการนี้เรียกว่าการฝึกอบบรมครูประจำการ (in – service education) ในวิชาชีพชั้นสูงสาขาอื่น ทั้งทางธุรกิจ อุตสาหกรรม และการแพทย์ ต่างให้ความสำคัญกับการฝึกอบบรมระหว่างปฏิบัติการเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงการประกอบวิชาชีพของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครูก็เช่นเดียวกันไม่ว่าเป็นครูใหม่หรือครูเก่า รัฐบาลการมานานเท่าใดก็ตาม ทุกคนสมควรได้รับการฝึกอบบรมระหว่างปฏิบัติงานทั้งสิ้น เพราะว่าความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการศึกษานั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มิได้คงที่อยู่ตลอดเวลา

งานเกี่ยวกับการฝึกอบบรมครูประจำการของแต่ละโรงเรียนนั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนของตน ซึ่งนักการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

<sup>62</sup>James B. Burr, William H. Confield, and R.J. Jenson, Elementary school Administration ,(Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1963), 64 – 69.

มิสเนอร์ และคณะ (Misners and other) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ ในการจัด อบรมครูประจำการของแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว รวมทั้งจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นกลุ่ม คอยกระตุ้นให้คณะครูมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอโดยสร้าง บรรยากาศที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นและอำนวยความสะดวกให้ โครงการอบรมครูภายในโรงเรียนได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>63</sup>

ถ้าพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการจัดอบรมครูประจำการ สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนา พฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งในทางจิตวิทยาเชื่อว่าบุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจะพัฒนา พฤติกรรมนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้นั้นเป็นอันดับแรก การอบรมครูจึง จำเป็นต้องเน้นที่การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสำคัญ การให้ความรู้แก่ครูเป็นส่วนใหญ่ เช่น การอบรม แบบเดิม โอกาสที่ครูจะเปลี่ยนพฤติกรรมคงจะได้ไม่ดีเท่าที่ควร จากการศึกษาค้นคว้าในปัจจุบัน เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ได้ผลดีนั้นจะต้องใช้วิธีที่ไม่มีพิธีรีตองมากนัก (informal) และต้อง ใช้กระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดที่จะเปลี่ยนจากการอบรมครูเพื่อเพิ่มวิชาความรู้ต่างๆ มาเป็นการสร้างบรรยากาศและปรับปรุงสภาพการทำงานภายในโรงเรียนให้เหมาะสม ดังแนวคิด ของ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า (a climate for growth) บรรยากาศของความเจริญก้าวหน้า นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ (leadership) ของผู้บริหารเป็น สำคัญ โดยเฉพาะการจัดระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนจะต้องส่งเสริมความสามัคคี ความรู้สึกอันดีที่มีต่อครูด้วยกันและต่อโรงเรียน ผู้บริหารควรจะต้องไม่ยึดถือระเบียบราชการอย่าง เคร่งครัดจนครูมีความอึดอัดไม่สบายใจ ทำถอย ซึ่งจะทำให้ครูปฏิบัติงานไปวันหนึ่งๆ และมี แนวโน้มที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (job enrichment) การปรับปรุงสภาพการ ทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยความพอใจ ในขณะเดียวกันก็ เป็นการปรับปรุงตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารไม่ควรจัด สภาพการทำงานที่ทำให้ครูรู้สึกด้อยค่า และต้องคอยปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา ครู

<sup>63</sup>Paul S. Misners et al., Elementary School Administration ,(Ohio : Charles E. Merile Books, inc., 1963), 203.

จะไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองในด้านวิชาชีพได้เลย และเมื่อครูไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว นักเรียนก็มักจะเรียนไปอย่างขาดแรงจูงใจไปด้วย<sup>64</sup>

การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมครูประจำการนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า บุคคลย่อมมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ถ้าเขาอยู่ในสภาพการทำงานที่เขามีความพอใจ เพราะฉะนั้นหน้าที่ของผู้บริหารก็คือ การปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียนให้เหมาะสม ก็จะเป็นการส่งเสริมการจัดอบรมครูประจำการโดยทางอ้อมไปในตัว แต่ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าการจัดอบรมครูนั้นยังไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความพร้อมของครูและสถานการณ์

#### 5. การประเมินผลการสอน (Evaluating instruction)

หมายถึง การวางแผนจัดระเบียบประเมินผล เพื่อดำเนินการประเมินผลในกิจการต่างๆ ทุกด้านของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการนิเทศการศึกษาให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ โดยทั่วไปงานประเมินผลที่ผู้บริหารต้องมีส่วนรับผิดชอบนั้น ได้แก่ การประเมินผลพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก และประเมินผลโครงการการเรียนการสอนต่างๆ ของโรงเรียน หรือประเมินผลการเรียนการสอนโดยทั่วไปนั่นเอง

ไทเลอร์ (Tyler) อธิบายจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการศึกษาในโรงเรียนดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ของนักเรียน นับเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลที่จะต้องก่อประโยชน์ให้เกิดกับนักเรียนมากที่สุด เพื่อให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอยู่อย่างมีความสุขทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน
2. เพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เนื่องจากครูเป็นผู้รับผิดชอบที่แท้จริงในด้านการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องทราบผลแห่งความพยายามของเขาว่าบรรลุเป้าหมายมากเพียงใด การประเมินผลจะช่วยให้ครูทราบข้อมูล และจะสามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น
3. เพื่อพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพให้แก่คณะครู การที่คณะครูได้ร่วมมือในกระบวนการประเมินผลการศึกษาของโรงเรียน จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่ง

<sup>64</sup>Thomas J. Sergiovanni and David J. Elliot, Educational and Organizational Leadership in elementary Schools ,(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, Inc., 1975), 151 – 169.

อันเดียวกันในหมู่คณะ และจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับนักเรียนและชุมชนได้ดียิ่งขึ้น<sup>65</sup>

จากความมุ่งหมาย 3 ประการข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์และความรู้สึกอันดี ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน นั่นคือ การปรับปรุงการเรียนการสอน ดังหลักการที่สมาคมผู้นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร (ASCD.) ได้เสนอว่าการประเมินผล คือ การประมวลข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน (evaluation is as a guide) ซึ่งควรยึดหลัก ดังนี้

1. การประเมินผลที่ดี จะต้องส่งเสริมการประเมินผลด้วยตนเอง (self evaluation) โดยส่งเสริมให้ปัจเจกบุคคลได้มีสัมพันธภาพเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง

2. การประเมินผลที่ดี จะต้องครอบคลุมจุดมุ่งหมายทั้งหมดของโรงเรียน

3. การประเมินผลที่ดี จะต้องเป็นการเสนอข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการเรียนการสอนในชั้นเรียน<sup>66</sup>ในการประเมินผลการศึกษา ดังกล่าว ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงหลักทั่วไปมากกว่าที่จะชี้เฉพาะเจาะจงที่ผู้บริหารเพราะ โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลทางการศึกษานั้นไม่ว่าจะปฏิบัติโดยใครก็ไม่น่าจะมีความแตกต่างกันมากนัก เพราะจุดมุ่งหมายสูงสุดของการประเมินผลการศึกษา ก็คือการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น โดยที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองตามไปด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการประเมินผลให้เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน ดังที่ แฮร์ริส (Harris) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1.การกำหนดเกณฑ์ (Specifying criterion) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายปัญหาและวิธีการที่จะไปสู่จุดมุ่งหมาย

2.การสร้างเครื่องมือ (Instrumentation) เป็นการสร้างหรือสรรหาเครื่องมือ สำหรับรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้งกำหนดวิธีใช้เครื่องมือเหล่านั้นด้วย

<sup>65</sup>National Society for the Study of Education, Educational Evaluation New Roles, New Means, edited by Ralph W. Tyler (Chicago : The University of Chicago Press, 1969), 2 – 26.

<sup>66</sup>Association for Supervision and Curriculum Development, Evaluation as Feedback and Guide (Washington : The Association for Supervision and Curriculum Development , 1967), 10 – 15.

3.การรวบรวมข้อมูล (Data gathering) เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงตามเป้าหมายที่สุด

4.การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจะต้องนำมาวิเคราะห์อีกชั้นหนึ่งด้วยกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อจะได้ทราบสภาพที่แท้จริงอันถูกต้องของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5.การตีความจากข้อค้นพบ (Interpretation of finding) จากข้อมูลที่วิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว จะสามารถตีความหมายจากข้อมูลเหล่านั้นได้ ซึ่งออกมาในลักษณะค่าเปรียบเทียบและแนวโน้ม

6.การประเมินค่า (Valuing) หลังจากตีความหมายจากข้อมูลแล้ว ผู้ประเมินจะต้องประเมินค่าผลที่ปรากฏออกมาว่ามีค่าเท่าใด

7.การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจกระทำ โดยใช้การประเมินค่าเป็นพื้นฐานว่า ควรจะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งที่ได้ค้นพบอย่างไร<sup>67</sup>

ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการประเมินผลของ แฮร์ริส (Harris) จะเห็นได้ว่าได้นำกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในการประเมินผลการศึกษา ซึ่งการประเมินผลตามกระบวนการดังกล่าวจึงน่าจะเป็นวิธีการที่ดีประการหนึ่ง ในการนำมาใช้ประเมินผลการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

### การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นักวิชาการให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังต่อไปนี้

ชนาธิป พรกุล ให้ความหมายของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ว่าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การค้นคว้า การทดลอง และการสรุปเป็นความรู้โดยตัวผู้เรียนเอง ผู้สอนจะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากการถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้วางแผนจัดการชี้แนะ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงมีความหมายถึง

<sup>67</sup> Ben M. Harris, Supervisory in Education, 190.

การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง<sup>68</sup> ส่วนพิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (child – centered approach) ว่าหมายถึง แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยการใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ ใช้หลากหลายวิธีสอน หลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย คือ พัฒนาพหุปัญญา รวมทั้งเน้นการใช้วิธีการวัดผลอย่างหลากหลายวิธี<sup>69</sup> ในขณะที่ บุรชัย ศิริมหาสารคาม กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแบบต่างๆ ที่ตอบสนองของความสนใจ หรือความต้องการของ ผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะกระบวนการในการแสวงหาความรู้ จนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในชีวิตจริงได้<sup>70</sup> ส่วนแนวคิดของ วัฒนาพร ระวังทุกข์ กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะเป็นกระบวนการทางปัญญาที่สามารถพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความสุข บูรณาการเนื้อหาสาระตามความเหมาะสมของระดับการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม สาระการเรียนรู้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ทันสมัย เน้นกระบวนการคิด และการปฏิบัติจริง ได้เรียนรู้ตามสภาพจริง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างไกล เป็นกระบวนการที่มีทางเลือกและมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีผู้เรียน ครู และมีมีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

<sup>68</sup> ยรรยง อรรถโกศล, “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 83.

<sup>69</sup> พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, “การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวคิด วิธี และเทคนิคการสอน 1”, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัทเดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมนเนจเม้นท์ จำกัด, 2544), 7.

<sup>70</sup> บุรชัย ศิริมหาสารคาม, “แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท นีคพอยท์ จำกัด, 2545), 80.

เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนมีปัญญา และคนมีความสุข<sup>71</sup>

ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เน้นกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริง ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก กระตุ้น ผลักดัน ให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เป็นการจัดการเรียนการสอนตามธรรมชาติ บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างมีความสุข ประเมินผล และวัดผลด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน

### แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ได้มีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเสนอแนวคิดไว้หลายท่าน อาทิ สงบ ลักษณะ กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน ควรเป็นการเรียนการสอนที่นักเรียนได้รับการยอมรับนับถือ ในการเป็นเอกัตบุคคล ได้เรียนด้วยวิธีที่เหมาะสมกับความสามารถ ได้เรียนในสิ่งที่สนใจต้องการ หรือมีประโยชน์ได้ปฏิบัติตามกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ ได้รับการเอาใจใส่ ประเมินและช่วยเหลือเป็นรายบุคคล และได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ และสำเร็จตามอัตรภาพ<sup>72</sup> ในปีเดียวกันนี้ สมชาย เทพแสง กล่าวว่า ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CHILD – CENTERED) เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษามากกว่า 50 ปี จนคนส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นการสอนชนิดหนึ่ง ที่แท้จริงแล้ว ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CHILD – CENTERED) เป็นปรัชญาการศึกษา หรือแนวคิดในการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากที่สุด สภาพการเรียนการสอนจึงมีลักษณะผสมผสานด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย บทบาทของครูจึงเปลี่ยนจากผู้สอน ผู้อบรม บอกล่า มาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CHILD – CENTERED) จะช่วยฝึกฝนให้นักเรียนเป็นผู้คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ

<sup>71</sup> วัฒนาพร ระงับทุกข์, “เทคนิคและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นเป็นสำคัญตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544”, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 14.

<sup>72</sup> กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (ม.ป.ท., 2542), 19.

การพัฒนาเยาวชนไทยให้ทัดเทียมกับต่างชาติ<sup>73</sup> ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนาพร ระวังทุกข์ ได้ให้ คำนิยามของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญว่า เป็นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่ง จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง<sup>74</sup>

### แนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาจแบ่งได้ 2 ส่วน คือ 1) แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน และ 2) แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของครูซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน

1.1 การเตรียมการ โรงเรียนจะต้องวางแผนและเตรียมการว่าจะดำเนินการในเรื่องใด และอย่างไร ควรอะไรก่อนและหลัง เช่น

1.1.1 การเตรียมบุคลากร ครูเป็นบุคลากรหลักในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน โรงเรียน จึงควร ดำเนินการเตรียมความพร้อมของครู ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักให้ครูเห็นถึงความจำเป็นที่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการสอนของตน 2) ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและ วิธีการ เมื่อครูเกิดความตระหนักและยอมรับว่าควรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนแล้ว ครูก็ควร ได้รับความรู้ความเข้าใจ ว่า ตนจะต้องทำอะไรบ้างในขั้นตอนนี้ อาจให้ความรู้แก่ครูโดยวิธีการ ต่างๆ เช่น การฟังบรรยาย ดูการสาธิต ดูวีดิทัศน์ การสังเกตการสอน การฝึกอบรม การประชุม ปฏิบัติการ เป็นต้น การให้ความรู้ดังกล่าวควรทำอย่างจริงจังและใช้ หลายๆ วิธีการประกอบกัน

1.1.2 การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกหรือสิ่งสนับสนุน หมายความว่าตั้งแต่อาคาร สถานที่ ห้องเรียน แหล่งวิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการให้บริการ เพื่อให้ ครูสามารถจัดการ เรียนการสอนอย่างหลากหลายได้ ผู้บริหารอาจจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

<sup>73</sup> สมชาย เทพแสง, การปฏิบัติการเรียนรู้ CHILD – CENTERED, วารสารวิชาการ 4, 3 (เมษายน 2542) : 67 – 68.

<sup>74</sup> วัฒนาพร ระวังทุกข์, แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (กรุงเทพฯ : แอล พี เพรส, 2542), 11.



ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด เจ้าหน้าที่พัสดุ ฯลฯ ร่วมปรึกษาหารือ โดยประสานกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งสนับสนุน การเรียนการสอนที่สำคัญๆ เช่น เตรียมสิ่งที่ช่วยในการศึกษาค้นคว้า การอ่าน การศึกษาต่อเนื่อง คือ 1) การเตรียมห้องสมุดโรงเรียนนั่นเอง โดยต้องจัดให้มีความพร้อมมากที่สุดทั้งด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ 2) เตรียมห้องแนะแนวและบุคลากร ด้านการแนะแนว โรงเรียนควรจัดดำเนินงานแนะแนวอย่างกว้างขวาง มีแผนงาน และวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน และควรชี้แจงทำความเข้าใจกับครูทุกคนในโรงเรียน ให้เห็นความสำคัญ ของงานแนะแนว 3) การเตรียมสื่อการสอน โรงเรียนต้องเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อม ทั้งสำหรับครูที่จะทำสื่อการสอนและสำหรับนักเรียนในการค้นคว้าหาความรู้และคิดค้นหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.1.3 การเตรียมการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและนักเรียนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมการของโรงเรียน ในการที่จะส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยโรงเรียนอาจเลือกใช้กิจกรรมในการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น มีบริการการจองใช้ห้องสมุดเป็นกลุ่ม หรือหมวด มีวีดิทัศน์เรื่องใหม่ให้นักเรียนใช้ศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการประชุมประชาสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้ชุมชนช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ ร่วมเป็นแหล่งวิทยากรและเปิดโอกาสให้ใช้สถานที่ที่เป็นแหล่งศึกษาดูงาน หรือทำกิจกรรมตามความเหมาะสม

1.2 การบริหารจัดการ โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1.2.1 การจัดการบริหารในรูปคณะกรรมการ โรงเรียนควรจัดการบริหารในรูปคณะกรรมการ โดยเชิญบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญมาร่วมด้วย เช่น นักวิชาการ ศึกษานิเทศก์ วิทยากรท้องถิ่น เป็นต้น

1.2.2 การจัดให้ครูทำงานเป็นคณะ โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ครูทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะ โดยผู้บริหารหรือผู้นำคอยอำนวยความสะดวกให้

1.2.3 การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โรงเรียนควรให้ความสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ครูในการเปลี่ยนแปลงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่การเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม มักจะเริ่มต้นได้ยาก ครูอาจจะต้องลองผิดลองถูก ทำให้เกิดความคับข้องใจ ผู้บริหารจึงควรเป็นฝ่ายสนับสนุนและให้กำลังใจไม่ทำให้ครูรู้สึกว่าต้องทำงานอย่างโดดเดี่ยว และขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน โดยอาจให้การสนับสนุนในรูปแบบของโครงการและ

งบประมาณ การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ การจัดประชุมอบรม หรือจัดกิจกรรม ส่งเสริมอื่นๆ

1.2.4 การปรับระบบการทำงานอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยโรงเรียนควรจะได้พิจารณาระบบการทำงานในส่วนอื่นๆ ให้สอดคล้องกัน เช่น 1) ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน 2) การจัดและบริหารหลักสูตร 3) การประเมินผล 4) ทางเลือกในการปฏิบัติต่อนักเรียน และ 5) การมีส่วนร่วมของนักเรียนในการเป็นเจ้าของโรงเรียน การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

## 2. แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

เมื่อโรงเรียนได้เตรียมการจัดและจัดระบบบริหารจัดการดังกล่าวแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องเกิดขึ้นในโรงเรียนก็คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนก็ตาม

2.1 รูปแบบกิจกรรม ครูต้องพยายามจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายวิธี ไม่ยึดติดกับวิธีการใดวิธีการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการที่ครูถนัด เพราะจะกลายเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลาง และคงไม่มีนักเรียนคนใด หรือกลุ่มใดต้องการที่จะให้ครูสอนเพียงวิธีเดียว

2.2 การพิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรมการเรียนการสอน เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนมีหลากหลายวิธี แต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของครูผู้สอนที่จะต้องพิจารณาวิธีการที่เหมาะสม โดยอาจพิจารณาได้จาก 1) ความรู้ความสามารถด้านเนื้อหาวิชาและความสนใจของครู 2) ความสามารถและวัยของนักเรียน 3) ความสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และ 4) เวลาและสถานที่<sup>75</sup>

<sup>75</sup>สุเทพ บุญซ้อ, แนวดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, บรรณาธิการ (ม.ป.ท., 2542), 29 – 45.

### บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การจัดกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถ้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งทั้งผู้บริหารและครูมีบทบาทดังต่อไปนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ 2) กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ที่มีแผนงานในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา 3) นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา 4) บริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม ฝึกกำลังระหว่างกลุ่มวิชาเพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานหลักสูตร 5) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นห้องเรียน 6) จัดให้มีระบบนิเทศภายในช่วยเหลือครูในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง<sup>76</sup>

บทบาทและหน้าที่ของครูผู้สอน ได้แก่ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับผู้เรียนจะต้องปรับเปลี่ยนจากเดิม จากบทบาทที่มีความสำคัญยิ่งในฐานะผู้บอกเล่าความรู้ทั้งหมดแก่ผู้เรียนมาเป็นบทบาทในการสนับสนุนเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุด ดีที่สุด ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ดังที่ได้เปรียบเทียบบทบาทของครูรุ่นใหม่กับครูรุ่นเก่าไว้ดังนี้

<sup>76</sup> ธีร ฤทธิกุล, การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง, วารสารวิชาการ (มิถุนายน 2542)

ครูรุ่นใหม่ (Progressive)	ครูรุ่นเก่า (Traditional)
1 สอนผู้เรียนโดยวิธีบูรณาการเนื้อหา	1 สอนแยกเนื้อหาวิชา
2 แสดงบทบาทในฐานะผู้นำประสบการณ์ทางการศึกษา	2 มีบทบาทในฐานะตัวแทนของเนื้อหาวิชา
3 กระตุ้นหรือรื้อฟื้นบทบาท ความรู้สึกของผู้เรียน	3 ละเลยเฉยเมยต่อบทบาทของผู้เรียน
4 ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนของหลักสูตร	4 นักเรียนไม่มีส่วนร่วม แม้แต่จะออกความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร
5 ใช้เทคนิคการค้นพบด้วยตนเองของผู้เรียนเป็นกิจกรรมหลัก	5 ใช้เทคนิคการเรียนโดยการท่องจำเป็นหลัก
6 มีการเสริมแรงหรือให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ มีการใช้แรงจูงใจภายใน	6 มุ่งเน้นการให้รางวัลภายนอก เช่น ระดับผลการเรียน แรงจูงใจภายนอก
7 ไม่เคร่งครัดกับมาตรฐานทางวิชาการจนเกินไป	7 เคร่งครัดกับมาตรฐานทางวิชาการมาก
8 มีการทดสอบน้อย	8 มีการทดสอบสม่ำเสมอ เป็นระยะ
9 มุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มแบบร่วมมือ	9 มุ่งเน้นการแข่งขัน
10 สอนโดยไม่ยึดติดกับห้องเรียน	10 สอนในขอบเขตของห้องเรียน
11 มุ่งสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้เรียน	11 เน้นย้ำประสบการณ์ใหม่เพียงเล็กน้อย
12 มุ่งเน้นความรู้ทางวิชาการและทักษะด้านจิตพิสัยเท่าเทียมกัน	12 มุ่งเน้นความรู้ทางวิชาการเป็นสำคัญ ละเลยความรู้สึกหรือทักษะทางด้านจิตพิสัย
13 มุ่งเน้นการประเมินกระบวนการเป็นสำคัญ	13 ประเมินด้านกระบวนการเพียงเล็กน้อย

การที่ต้องปรับเปลี่ยนการสอนจากครูเป็นศูนย์กลางมาเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้เรียน หรือการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้นักเรียนมีบทบาทต่อการเรียนรู้ของตนเองนั้น จะทำให้ครูที่มุ่งสอนรูปแบบใหม่ สามารถสอนอย่างมีความสุข แต่อาจสร้างความอึดอัดสับสนให้กับผู้ไม่เคยปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนทัศนคติจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ครูจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช (coach) ให้คำแนะนำใกล้ชิด ร่วมวางแผนโดยยึดมาตรฐานการเรียนรู้ที่ควรแนะนำให้เด็กเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของตนให้เรียนรู้ด้วยวิธีที่เด็กถนัด คอยติดตามผลการทำกิจกรรมให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ให้เด็กมั่นใจในผลลัพธ์ที่ถูกต้อง ให้ปรับปรุงในสิ่งที่ยังด้อย เสริมความรู้ให้ครบมาตรฐาน ให้คำปรึกษาเมื่อเด็กพบปัญหาอุปสรรค และกระตุ้นให้กำลังใจในความเพียรพยายาม ให้กล้าคิดกล้าลงแสวงหาความรู้ที่เขาสนใจ นอกจากนี้ครู จะต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อย ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น หลากหลาย เพราะสิ่งที่เรียนยากนั้น ผ่านทาง

กระบวนการเรียนรู้จากของจริง ปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนจากง่ายไปหายาก ผู้เรียนจะเรียนได้สะดวกขึ้น มีการจัดกลุ่มผู้เรียนที่สอดคล้องกับความสามารถ ปรับเวลาให้ยืดหยุ่นสำหรับผู้เรียนช้า ผ่านเครื่องมือช่วยการเรียนรู้ เช่น สื่อการเรียนด้วยตนเอง และเทคโนโลยีช่วยเรียนที่หลากหลาย จะสนองผู้เรียนที่แตกต่างกันได้ดี และไม่เกิดปรากฏการณ์ที่สอนให้เด็กปานกลางเรียนได้ เด็กเก่งเบื่อหน่าย และ เด็กอ่อนเรียนไม่ได้เลย<sup>77</sup>

กิ่งฟ้า สีนธวัช และ สุรัตดา ลอยฟ้า เขียนไว้ในเอกสารการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในเรื่องบทบาทของครูที่มีต่อการสอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ ว่าประกอบด้วย 1) ครูช่วยจัดบรรยากาศ จัดสื่อ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์งาน 2) ครูควรสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง เป็นไปตามพัฒนาการความพร้อมของร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม 3) การให้การเรียนรู้ควรให้เหมาะกับวัย เช่น วัย 6-24 ปี เป็นวัยเรียนในสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา จนกระทั่งถึงระดับอุดมศึกษา การเรียนในช่วงนี้เป็นการเรียนเพื่อให้มีการพัฒนาทุกด้านอย่างสมบูรณ์ครบองค์ 4 คือ การพัฒนาด้านร่างกาย คือ พัฒนาทั้งกล้ามเนื้อเล็กและกล้ามเนื้อใหญ่และสุขภาพรวม การพัฒนาทางด้านสติปัญญา คือ กระตุ้นสมองให้เติบโตฝึกให้รู้จักกระบวนการคิดวิเคราะห์ จินตนาการ และใช้เหตุผล การพัฒนาทางด้านอารมณ์ และทางด้านจิตใจ จะต้องฝึกนักเรียนให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถเรียนรู้วิถีควบคุมอารมณ์ให้มีศรัทธาและปฏิบัติตามหลักธรรมในศาสนา ผู้เรียนได้รับการฝึกหัดขัดเกลาทั้งกาย วาจา ใจ การพัฒนาด้านสังคม จะต้องฝึกนักเรียนให้เคารพปฏิบัติตามกฎและกติกาสังคม เรียนรู้ที่จะอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น รวมถึงการเรียนรู้ มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดี และมีความสุขในการเรียน 4) ครูควรรหาแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนที่หลากหลายและเพียงพอ เช่น แหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริม คือ การเรียนรู้จากครอบครัว ชุมชน สถานที่ต่างๆ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเรียนรู้จากเพื่อน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน ฯลฯ 5) ครูควรมีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรกับนักเรียน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เด็กเกิดการเกื้อกูลกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ถักทอความคิด พิสูจน์ปัญญาร่วมกัน

<sup>77</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารประกอบการประถมศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา 2545, 50.

6) ครูควรปฏิบัติตนให้นักเรียนมีความศรัทธา 7) ครูต้องจัดการเรียนรู้ให้เกิดการเชื่อมโยงสู่การใช้ได้ในชีวิตจริง 8) ครูต้องจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนแบบเชื่อมโยงเครือข่ายทุกองค์กร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และร่วมมือกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประโยชน์สูงสุด 9) ครูควรสังเกตการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง<sup>78</sup>

ทิศนา แคมมณี ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เมื่อพิจารณาจากกระบวนการสอน พิจารณาได้ดังนี้

1. การเตรียมการสอน ประกอบด้วย 1) ศึกษาและวิเคราะห์เรื่องที่จะสอนให้เข้าใจ 2) ศึกษาแหล่งความรู้ที่หลากหลาย 3) วางแผนการสอน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน วิเคราะห์เนื้อหา และความคิดรวบยอด ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามหลักชิปปาหรืออื่นๆ และกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ 4) จัดเตรียมสื่อ สดุดการเรียนการสอนให้เพียงพอสำหรับผู้เรียนการสอนให้เพียงพอสำหรับผู้เรียน เอกสาร หนังสือ หรือข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ติดต่อแหล่งความรู้ต่างๆซึ่งอาจเป็นบุคคล สถานที่ หรือสื่อทัศน วัสดุต่างๆ และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเครื่องมือการประเมินผลการเรียนรู้ ห้องเรียน หรือสถานที่ เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น อาจจำเป็นต้องจัดโต๊ะ เก้าอี้ ในลักษณะใหม่

2. การสอน ประกอบด้วย 1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี 2) กระตุ้นผู้เรียนให้สนใจในการเข้าร่วมกิจกรรม 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนที่ได้เตรียมไว้ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยดูแลให้ผู้เรียนดำเนินการกิจกรรมการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเต็มที่ สังเกตและบันทึกพฤติกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเหตุการณ์ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกิดขึ้นขณะทำกิจกรรม ให้คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ แก่ผู้เรียนตามความจำเป็น บันทึกปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ ในการดำเนิน กิจกรรมเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมให้ดีขึ้น ให้การเสริมแรงผู้เรียนตามความเหมาะสม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และอาจให้ข้อมูลเนื้อหาความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้เรียนตามความเหมาะสม และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และให้ข้อเสนอแนะตามความเหมาะสม

<sup>78</sup> กิ่งฟ้า สีนธวงษ์ และ สุลัดดา ลอยฟ้า, , ตัวบ่งชี้ของผู้สอนกับผู้เรียนเป็นสำคัญ วารสารวิชาการ 5, 8 (สิงหาคม 2545) : 59.

3. การประเมินผล ประกอบด้วย 1) เก็บรวบรวมผลงานและประเมินผลงานของผู้เรียน  
2) ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน<sup>79</sup>

สำหรับกรมวิชาการ ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางไว้ ดังนี้ 1) วางแผนคิดกิจกรรม 2) เตรียมวัสดุอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน 3) ควบคุมดูแลกระบวนการ 4) สังเกตกระบวนการเรียนรู้ กระตุ้น แนะนำ 5) นำอภิปรายช่วยผู้เรียนสรุปข้อเรียน 6) เสริมความรู้ 7) ส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ 8) ประเมินผล<sup>80</sup>

### ตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีบทบาทหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายการศึกษา วางแผนการศึกษา และพัฒนาการศึกษา ประสานโครงการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท ติดตามและประเมินผล เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาแก่กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานส่วนท้องถิ่น รวมทั้งจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับงบประมาณการศึกษาประจำปี และกำหนดหลักการเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษาและมาตรฐานทั่วไปของการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ

ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนา “คน” สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นแผนงานหลักที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2545) ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2540 เป็นต้นมา

ระยะแรกของการดำเนินงาน ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วยพัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านการฝึกฝนกายวาจาใจ

<sup>79</sup> ทิศนา แคมมณี, การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง, หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม, 2542), 38 - 40.

<sup>80</sup> กรมวิชาการ, คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา : การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544), 4.

โดยนำสาระและกระบวนการเรียนรู้ทั้งที่เป็นของไทยและต่างประเทศ มาจัดสาระกระบวนการให้  
ง่ายขึ้น เพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน หลังจากได้พัฒนาการ  
เรียนรู้ดังกล่าวแล้ว ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด  
เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุถึงตัวผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยวิเคราะห์และบูรณาการตัวบ่งชี้จาก  
ทฤษฎีการเรียนรู้ข้างต้น ได้ตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน 58 ข้อ และตัวบ่งชี้การสอนของครู 52 ข้อ

นำตัวบ่งชี้ที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษา  
ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา และครูผู้ปฏิบัติงานสอน ให้ค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ (ตัวบ่งชี้ที่ต้อง  
ทำให้ 3 คะแนน ควรทำให้ 2 คะแนน และน่าจะทำให้ 1 คะแนน และได้พิจารณาการจัดกลุ่ม  
บทบาทของนักเรียน บทบาทครู ตามหลักและกระบวนการเรียนการสอนของโครงการประกัน  
คุณภาพ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ และการจัดกลุ่มตัวบ่งชี้การเรียนการสอนของสมาคม  
นิเทศและพัฒนากลยุทธ์ มลรัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา

จากนั้นได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดกลุ่มให้ชัดเจนขึ้น ได้ตัวบ่งชี้การเรียนของ  
ผู้เรียน 9 ข้อ ตัวบ่งชี้การสอนของครู 10 ข้อ สำหรับผู้ปฏิบัติได้ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการ  
สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

หลังจากที่ได้เผยแพร่ตัวบ่งชี้ดังกล่าว และมีผู้นำไปปฏิบัติระยะหนึ่ง เมื่อ พ.ศ. 2544  
ให้สอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาในหมวด 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
2542 โดยวิเคราะห์จากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูต้นแบบ ปี 2541 – 2543 ได้  
ตัวบ่งชี้กระบวนการเรียนของนักเรียน และกระบวนการสอนของครู ดังนี้

ตัวบ่งชี้กระบวนการเรียนการสอนของนักเรียน ประกอบด้วย 1) นักเรียนมี  
ประสบการณ์ตรงสัมพันธ์กับธรรมชาติ 2) นักเรียนฝึกปฏิบัติและทำกิจกรรมหลากหลาย จนค้นพบ  
ความถนัดและวิธีการของตนเอง 3) นักเรียนเห็นแบบอย่างที่ดี และฝึกเผชิญสถานการณ์จน  
เกิดจิตสำนึกและคุณธรรม 4) นักเรียนฝึกคิดหลายวิธี สร้างสรรค์จินตนาการและแสดงออกได้  
อย่างชัดเจน มีเหตุผล 5) นักเรียนได้รับการเสริมแรงให้ทดลองวิธีการแก้ปัญหา ทั้งด้วยตนเอง  
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม 6) นักเรียนได้ฝึกค้นคว้ารวบรวมข้อมูล และสร้างสรรค์ความรู้จาก  
แหล่งวิทยาการในโรงเรียนและชุมชน 7) นักเรียนสนใจใฝ่รู้ มีส่วนร่วมในการเรียนอย่างมีความสุข  
8) นักเรียนฝึกระเบียบวินัย และรับผิดชอบในการทำงานจนสำเร็จ  
9) นักเรียนฝึกประเมินผลงาน ฝึกประเมินและปรับปรุงตนเองและยอมรับผู้อื่น



ตัวบ่งชี้กระบวนการสอนของครู ประกอบด้วย 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหา และวิธีการที่ผสมผสานภูมิปัญญาไทยและความรู้สากล 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าใจและเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ 3) ครูเข้าใจ และเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง 4) ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน 7) ครูใช้สื่อการสอน เพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และค้นพบความรู้ 8) ครูใช้แหล่งความรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงกับประสบการณ์กับชีวิตโดยร่วมมือกับชุมชน 9) ครูปลูกฝังระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทย 10) ครูประเมินตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนสังเกตและประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของนักเรียน และการสอนของครูที่จำแนกไว้นี้ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน และพฤติกรรมการสอนของครูนั้น มีลักษณะต่อเนื่องผสมกลมกลืน กันเกินกว่าที่จะแยกตามช่วงเวลาของการเรียนการสอนได้ ตัวบ่งชี้หลายข้ออาจเกิดขึ้นได้ทั้งก่อน การเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน<sup>81</sup>

ในการจัดประสบการณ์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ หากครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องยึด หลักการแนวคิด การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจาก

1. ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตน เพราะผู้เรียนแต่ละคนต่างก็มีความคิด ความเห็น ประสบการณ์ และความชำนาญด้านต่างๆ ติดตัวมาด้วยกันทุกคน อาจจะมีมากน้อย ต่างกัน การที่ผู้เรียนได้มีโอกาสร่วมแสดงความรู้ ความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกันจะเป็นสิ่งสำคัญต่อตัวเขามาก

2. ผู้เรียนมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ที่เรียนมาก่อนแล้ว เพราะการเรียนการสอนที่มี ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น กิจกรรมที่จัดในลักษณะปลายเปิดจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการเติมรายละเอียดลงไป ดังนั้นกรอบแนวคิดอันเดียวกันอาจจะมีรายละเอียด แตกต่างกันหลากหลายวิธี ซึ่งผู้คิดอยู่ต่างกลุ่มกัน ทำให้ค้นพบสิ่งใหม่ๆ ขึ้นได้อีก

<sup>81</sup> สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน สำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2545), 2 – 5.

3. ผู้เรียนให้ความสนใจบทเรียนมากขึ้น เพราะผู้เรียนจะต้องปฏิบัติกิจกรรมที่คลุมอบหมายและสนใจอยากทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง เพราะไม่รู้ตัวล่วงหน้ามาก่อน
4. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากเพื่อนในกลุ่ม เพราะผู้เรียนแต่ละคนมีพื้นฐานทางด้านเนื้อหาวิชา หรือประสบการณ์ต่างกัน ดังนั้นในขณะที่ร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน ผู้เรียนแต่ละคนจะต้องเข้าใจและตั้งใจฟังว่าเพื่อนพูดอะไร ผู้เรียนสามารถช่วยสอนหรือแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ในการทำงานร่วมกับผู้เรียนสามารถดึงเอาความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันได้
5. ผู้เรียนมีความสามัคคีกันในกลุ่ม เพราะในการทำงานรวมกลุ่มกันนี้ ผู้เรียนจะต้องช่วยกันทำ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้เรียนจะต้องช่วยกันทำ ไม่ใช่แข่งขันกัน<sup>82</sup>

### กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง (authentic learning) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ยึดยึดความรู้เนื้อหาสาระให้กับผู้เรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม บทบาทผู้สอนเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ รับผิดชอบและวิเคราะห์วิธีการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เรียน รู้จักวิธีการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากกลุ่ม โดยผู้เรียนสร้างความรู้เชิงความตึตสร้างสรรค้ความรู้ เช่น สังคม วัฒนธรรม ขึ้นมาด้วยตัวผู้เรียนเอง และเป็นผู้ออกความรู้เอง

กระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง ได้แก่

1. กระบวนการเรียนรู้ที่สมดุลและมีความสุข ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับความดี ความงาม ความจริง วัยเด็กจะใช้สมองซีกขวาในการเรียนรู้ การอ่าน การฟัง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างกระบวนการคิด จินตนาการ จากการพบว่าถ้าเด็กๆ ดูโทรทัศน์มากเกินไป จะไปสกัดกั้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เด็กๆ ทุกคนชอบฟังนิทาน เด็กจะไม่เบื่อถ้าครูสามารถเล่าเรื่องได้อย่างสนุกสนาน ได้รับความสนใจ ฝึกทักษะการฟัง ความคิด ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านนิทาน จากการศึกษาพบว่านักปราชญ์สำคัญๆ ของโลกสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมได้จากเรื่องที่เคยได้ยินมาตอนวัยเด็ก ผู้สอนจะกระตุ้นการคิดเป็นสื่อกลางที่จะขยายการเรียนรู้เกี่ยวกับความดีและค่านิยมให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะในช่วงชีวิตของการเรียนรู้ในวัยนี้

<sup>82</sup> ธนู ฤทธิกุล, การจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง วารสารวิชาการ 2, 6 (มิถุนายน 2542) : 44 – 45.

2. กระบวนการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ที่จะรู้ คือ การเชื่อมโยงความรู้ทั่วไปอย่างกว้างขวาง และเพียงพอกับโอกาสที่สามารถทำงานในระดับลึกได้ และการเรียนที่จะรู้อย่างหมายถึงวิธีการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ (learning how to learn) เพื่อจะได้ประโยชน์จากโอกาสทางการศึกษาที่มีให้ตลอดชีวิต กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับเพื่อที่จะรู้ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดจำแนก และการคิดเชื่อมโยง ซึ่งมีขั้นตอนและทักษะกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้วิถีคิด แก้ปัญหา การคิดคาดการณ์ล่วงหน้า และการคิดสร้างสรรค์

ทักษะการคิดแก้ปัญหา เมื่อผู้เรียนเผชิญกับปัญหาควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 หยุดคิด การหยุดคิด เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา

2.2 ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์ถึงเหตุที่มาของปัญหาที่แท้จริง ปัญหาบางอย่างที่เผชิญเป็นเพียงแค่ความรู้สึก ซึ่งไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง

2.3 การแสวงหาทางเลือก โดยคิดถึงวิธีการแก้ปัญหา พร้อมทั้งผลที่จะตามมา ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด แสวงหาทางเลือกที่ดีและมีความเป็นไปได้ เพื่อนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการแก้ปัญหา

2.4 ปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่เลือกไว้ในบันทึก  
สังเกตการณ์กระทำอย่างละเอียด

2.5 ประเมินผลเพื่อสะท้อนผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง

การฝึกทักษะการคิดแก้ปัญหาทั้ง 5 ขั้นตอน จะเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะการตัดสินใจ การฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชื่อมโยง และการคิดคาดการณ์ล่วงหน้า

3. การเรียนรู้ที่จะทำและอยู่ร่วมกัน เป้าหมายของกระบวนการเรียนที่จะทำ ไม่ใช่เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะทางอาชีพเท่านั้น แต่ยังได้รับความรู้ความสามารถที่กว้างขวาง ที่จะดำเนินการกับสถานการณ์ที่หลากหลายและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการเรียนรู้ทักษะทางสังคม ได้แก่ การเรียนรู้เรื่องราวของสภาพสังคมต่างๆ ที่ผู้เรียนเผชิญอยู่ รวมทั้งประสบการณ์การทำงาน อันสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นหรือในระดับกว้าง ที่มีความหลากหลายทางการศึกษา และงานต่างๆ

การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน โดยการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ตนเองและการพัฒนาความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เกิดความผูกพันซึ่งกันและกันจากประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม การทำโครงการที่ประสบความสำเร็จด้วยกัน และมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดการความขัดแย้งด้วยความมีน้ำใจ เคารพต่อคุณค่าของเสียงส่วนใหญ่ ความเข้าใจระหว่างกันและกัน โดยใฝ่หา

ความเสมอภาคและเสรีภาพ มีค่านิยมว่าด้วยสิทธิมนุษยชน มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ และมีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถแก้ปัญหาได้

ทักษะการวิเคราะห์ตนเองจะเกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ในด้านดี ด้านเสีย และจุดด้อย สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในด้านความคิดและพฤติกรรมที่ปรารถนาเพื่อเปิดตนเอง การรับรู้การสะท้อนความคิดของกลุ่ม การคิดถึงผู้อื่น การสังเกตความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นเข้ามาใส่อยู่ในจิตใจของตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา เสริมสร้างความมีน้ำใจเป็นทีมที่ให้เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างความรู้ (constructivist) โดยผู้เรียนจะทำการสร้างสิ่งใหม่ ที่ทำให้ข้อมูลมีความหมาย โดยการสร้างความรู้เชิงความคิดและความรู้เชิงสังคมวัฒนธรรม โดยจัดสภาพการณ์หรือเงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ ดังนี้ 1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้มีความสลับซับซ้อน ด้วยการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ 2) จัดสภาพการณ์ทางสังคม ในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 3) การเชื่อมกันของสาระการเรียนการสอน รวมทั้งวิธีที่นำเสนอที่หลากหลายและท้าทายผู้เรียน 4)

กระบวนการเรียนรู้สะท้อนตามสภาพจริง 5) จุดเน้นของกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนมีบทบาทกระตุ้นและจัดการในการเรียนรู้ 6) การเรียนรู้ที่เน้นบุคลิกภาพส่วนตัวที่ได้พัฒนาดีขึ้น กระบวนการเรียนรู้ตามลำดับขั้นตอนที่เป็นระบบ และผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเสริมสร้างเป็นบุคลิกภาพส่วนตัว สามารถแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และอิสระ (assertion) มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง โดยไม่มีความก้าวร้าว (aggression) การแสดงออกที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ เป็นการแสดงออกในการป้องกันสิทธิส่วนบุคคลของผู้เรียน โดยแสดงออกซึ่งความรู้สึก ความคิดเห็น และความต้องการต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา จริงใจ เหมาะสมกับสถานการณ์ มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร โดยไม่ล่วงเกินสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น ด้วยวิธีทางแห่งปัญญา และจากความรู้สึกนึกคิดที่ดีงามและสร้างสรรค์

4. การเรียนรู้ที่เห็นคุณค่าของตนเองและเห็นคุณค่าของผู้อื่น (self – esteem) มีพลังแห่งความเชื่อมั่นในทุกๆ อารมณ์ ความรู้สึก การกระทำ พฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม รวมทั้งความสามารถของคนเราจะมีความสัมพันธ์แบบองค์รวมและตรงกับภาพพจน์ของตนเอง การเห็นคุณค่าและความสำคัญในความเป็นมนุษย์ ทำให้ผู้เรียนตระหนักดีว่า เราคือใคร เราสามารถเป็นอะไร และสามารถทำอะไรได้ จะให้ความสำคัญแก่บุคคลอื่น (significance) รับรู้ความสามารถของตนเองและของผู้อื่น (competence) ว่าแต่ละคนมีความเก่งและความสามารถที่

ไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นยังเชื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นในตน (power) การเชื่ออำนาจในตน เชื่อในผลของการกระทำ ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ลักษณะของการมุ่งอนาคต รวมทั้งมีคุณธรรม (virtue) ความดีงามกำกับความคิดและพฤติกรรม อันเป็นชีวิตแห่งการเรียนรู้ที่จะพัฒนาเป็นบุคลิกภาพส่วนตน และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสง่างาม

ผู้เรียนได้รับโอกาสเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง ได้รับการพัฒนาสติปัญญา (intelligence quotient) โดยมีการรู้จักและรู้ทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง รู้จักรอคอย รู้จักเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น มีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ซึ่งจะเป็นทั้งบุคคลที่มี IQ และ EQ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

การเรียนรู้ที่แสวงหาวิธีการเรียน สังคมแห่งข่าวสารเทคโนโลยีเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning person) ซึ่งได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ มีเจตคติ ค่านิยมเกี่ยวกับการเรียนที่ดี การเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนมีความสุข เรียนรู้ที่จะรู้ เรียนรู้ที่จะทำ เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และเรียนรู้ที่จะเป็นบุคลิกภาพของตนเอง การเรียนรู้ในสังคมปัจจุบันเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานการณ์อย่างต่อเนื่องยาวนานตลอดชีวิต ผู้สอนจะต้องสร้างศรัทธาและปัญญาให้ผู้เรียนได้สัมผัสประสบการณ์การเรียนรู้ ให้พัฒนาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่แสวงหาความรู้ได้ตลอดชีวิต<sup>83</sup>

นอกจากนี้ ทางคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้เสนอตัวอย่างการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูไว้ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการ ชั้นแรกควรสำรวจความต้องการของผู้เรียน โดยการซักถาม สังเกต สัมภาษณ์ พูดคุย หรือทำแบบทดสอบก่อนเรียน สำรวจความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) เตรียมการ ครูต้องเตรียมสาระการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้ให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ เพื่อการวางแผนจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่อง ครูต้องเตรียมแหล่งข้อมูลที่เป็นสื่อการสอน ใบความรู้ ใบงาน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ หรือศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่มีข้อมูล que ผู้เรียนสามารถเลือกศึกษาค้นคว้าได้ตามความต้องการ 3) การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ชี้นำเข้าสู่บทเรียน ชั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ชั้นวิเคราะห์อภิปรายผล หรือองค์ความรู้ที่สรุปได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์อภิปรายกระบวนการเรียนรู้

<sup>83</sup> กรมวิชาการ, คู่มือพัฒนาโรงเรียนด้านกระบวนการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 66 – 69.

5. การประเมินผล การประเมินผลต้องวัดและประเมินให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในส่วนของกระบวนการ และผลงาน ทั้งด้านความรู้ ความรู้สึก และทักษะการแสดงออกทุกด้าน และประเมินตามสภาพจริง ซึ่งในการประเมินผล สามารถประเมินระหว่างการเรียนรู้ การสอนและประเมินสรุปรวม โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประเมิน 2) พิจารณาขอบเขต เกณฑ์ วิธีการ และสิ่งที่จะประเมิน 3) พิจารณาองค์ประกอบและผู้ประเมินว่ามีใครบ้าง ที่จะเป็นผู้ประเมิน เช่น นักเรียนประเมินตนเอง เพื่อนนักเรียนครูประจำชั้น ปกครอง เป็นต้น 4) เลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือในการประเมินหลากหลายเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ในการประเมิน เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การบันทึกพฤติกรรม บันทึกจากผู้ปกครอง แฟ้มสะสมงาน ฯลฯ 5) กำหนดเวลา และสถานที่ที่จะประเมิน 6) วิเคราะห์ผลและจัดการข้อมูลการประเมิน 7) สรุปผลการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่องการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน<sup>84</sup>

## โรงเรียนประชาบำรุง

### ประวัติและความเป็นมา

โรงเรียนประชาบำรุง ตั้งอยู่เลขที่ 10 หมู่ที่ 1 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร นพื้นที่ดิน 6 ไร่ 3 งาน 49 ตารางวา ด้านหน้าโรงเรียนติดถนนเลียบบคลองภาษีเจริญฝั่งเหนือ ด้านหลังติดคลองภาษีเจริญ บริเวณรอบ ๆ โรงเรียนเป็นที่ต่ำ น้ำท่วมถึง นายล้อม พักอุดม เป็นผู้อุทิศให้จัดตั้งโดย ขุนจรรยา ศักดิ์ประเสริฐ นายอำเภอภาษีเจริญเปิดทำการสอน เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2481 โดยมีพระยาอมรฤทธิธำรง ข้าหลวงประจำจังหวัดพระนคร และธนบุรีเป็นประธานในพิธีเปิด ในวันเปิดเรียนมีครู 2 คน มีนักเรียนชาย-หญิง รวม 49 คน นายแฉล้ม เคียงประดู่ เป็นครูใหญ่ เปิดสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ประถมปีที่ 1 ถึงชั้นประถมปีที่ 4 ต่อมาในปี พ.ศ. 2505 ได้ขยายชั้นเรียนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 และในปี พ.ศ. 2521 เปิดเรียนภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา 2521 ปี พ.ศ. 2546 เริ่มใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับชั้นประถมปีที่ 1 และชั้นประถมปีที่ 4 ปี พ.ศ. 2547 ใช้หลักสูตรขั้นพื้นฐานสำหรับชั้นประถมปีที่ 2 และชั้นประถมปีที่ 5 จนถึงปัจจุบันปี พ.ศ. 2548 ใช้หลักสูตรขั้นพื้นฐานสำหรับชั้นประถมปีที่ 3 และชั้นประถมปีที่ 6 จนถึงปัจจุบัน

<sup>84</sup> สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 24 – 28.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อรสา อินทร์ภิรมย์ ศึกษาเรื่อง สมรรถภาพผู้นิเทศที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติการณ์เทศการ สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า 1) สมรรถภาพผู้ นิเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติการณ์เทศการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถภาพด้านทักษะ การนิเทศและสมรรถภาพด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถภาพผู้นิเทศกับ การปฏิบัติการณ์เทศการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .6311 3) สมรรถภาพผู้นิเทศที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการณ์เทศการ สอนโดยภาพรวม คือ สมรรถภาพด้านความรู้พื้นฐาน โดยมีประสิทธิภาพร้อยละ 44.80 และ สมรรถภาพรายด้านที่ส่งผล คือ ด้านการประเมินผล ด้านการจัดหาสื่อการเรียนการสอนด้าน เทคนิควิธี ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีประสิทธิภาพร้อยละ 50.90<sup>85</sup>

นิคม นิธิปรีชา ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการ นิเทศภายในของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการ การวางแผนการนิเทศภายในและการปฏิบัติการณ์เทศภายใน ขั้นตอนที่มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ ารประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ ற்பปัญหาที่พบมากในการดำเนินการ ได้แก่ ขาดการศึกษาข้อมูลตัว บ่งชี้คุณภาพ ขาดการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนในการทำงาน ขาดการจัดระบบข้อมูลที่ถูก ต้องเป็นปัจจุบันงบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างสื่อ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศ การกำกับติดตาม ควบคุมดูแล ขาดความต่อเนื่องไม่ทั่วถึง บุคลากรขาดทักษะ

<sup>85</sup>อรสา อินทร์ภิรมย์, “สมรรถภาพผู้นิเทศที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการณ์เทศการสอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542), บทคัดย่อ.

การนิเทศ การประเมินไม่ครบทั้งกระบวนการ<sup>86</sup>

สังวัณณ์ หงส์พิพัฒน์สกุล ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศในโรงเรียนกับสภาพความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

นครปฐมพบว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศโดยรวมคือสมรรถภาพด้านความรู้พื้นฐาน และสมรรถภาพภาพรวมคือ ด้านการประเมินผลการสอนด้านการจัดหาสื่อการเรียนการสอน ด้านเทคนิควิธีด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและมนุษยสัมพันธ์<sup>87</sup>

วันเพ็ญ กิจกำจร ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐมพบว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นกลุ่มวิชาพบว่า กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ และกลุ่มวิชาการงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ ภาษา และสังคมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นขนาดโรงเรียนและกลุ่มวิชาพบว่าอยู่ในระดับมากส่วนสมรรถภาพทางการนิเทศทางการบริหารกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและแยกตามขนาดโรงเรียนและกลุ่มวิชาพบว่ามีความสัมพันธ์กัน<sup>88</sup>

<sup>86</sup>นิคม นิธิปรีชา, “การนิเทศภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup>สังวัณณ์ หงส์พิพัฒน์สกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศในโรงเรียนกับสภาพความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>88</sup>วันเพ็ญ กิจกำจร, “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.



ประเสริฐ ครอบแก้ว ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การประเมินผลการเรียนรู้ การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร และการวิจัย เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้<sup>89</sup>

อุไร ตำนานทอง ได้ศึกษาสมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้นิเทศและกลุ่มผู้รับการนิเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงานแก่บุคลากร การตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การสร้างบรรยากาศและการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง<sup>90</sup>

จีรวัดณ์ สิริสุนทร ศึกษาเรื่องสมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮัก ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮัก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านการวางแผนและการจัดการในการประชุม อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับมากที่สุด และการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับน้อยที่สุด 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพตามแนวคิดของผู้นิเทศในโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮักของกลุ่มผู้นิเทศกับครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาสมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮัก ที่ต้องการอันดับแรกคือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุมและด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<sup>91</sup>

<sup>89</sup>ประเสริฐ ครอบแก้ว, “บทบาทผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>90</sup>อุไร ตำนานทอง, “สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 82.

<sup>91</sup>จีรวัดณ์ สิริสุนทร, “สมรรถภาพของผู้นิเทศโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮัก” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

วิเชียร นามพรหม ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าครูส่วนใหญ่มีปัญหาในการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และได้ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคือการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการเขียนแผนการสอน ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น สามารถเขียนแผนการสอนได้ถูกต้อง มีความมั่นใจในการเขียนและใช้แผนการสอนจัดการเรียนการสอนหลากหลาย มีการวัดประเมินผลตามสภาพจริง รู้จักการเชื่อมโยงหรือบูรณาการการสอน<sup>92</sup>

นฤพนธ์ วัลลภวิสุทธิ ศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานครพบว่า 1) การสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางในการสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ โดยการจัดอบรม ให้ความรู้ทั้งเชิงวิชาการ ปฏิบัติการ และมีการนิเทศติดตาม ตลอดจนประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการจัดแหล่งเรียนรู้ และผลิตสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ<sup>93</sup>

อนุรักษ์ น้อยเล็ก ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า 1) ขวัญของครูโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ขวัญกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

<sup>92</sup>วิเชียร นามพรหม, “การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์” (วิทยานิพนธ์การศึกษา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>93</sup>นฤพนธ์ วัลลภวิสุทธิ, “การสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

ที่ระดับ .01 และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของขวัญและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพบว่า องค์ประกอบขวัญมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้ง 3 ขั้นตอน มี 7 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครู เงินเดือน สถานภาพของครู ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา และอาคารสถานที่ และการบริการ<sup>94</sup>

รศพร ทองธรรมจินดา ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<sup>95</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเข้าใจในการเรียนรู้ภาษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของชาวจีน ในเขตเมืองบอสตัน ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างผู้เรียนภาษาที่เป็นชาวจีนนั้น มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความยากที่มีต่อการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานทั้ง 4 นั้น พบว่า ทักษะการพูดเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับชาวจีน รองลงมาคือการฟัง การเขียน สำหรับทักษะที่มีความยากน้อย

<sup>94</sup> อนุรักษ์ น้อยเล็ก , “ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>95</sup> รศพร ทองธรรมจินดา, “วิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

ที่สุดสำหรับชาวจีนคือ ทักษะการอ่าน<sup>96</sup>

เบอร์เทลเซด (Bertelsen) ได้ศึกษาเรื่องธรรมชาติการสอนของครูและการเรียนรู้หนังสือของนักเรียนที่ได้รับการศึกษาพิเศษภายใต้สภาพแวดล้อมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าการวางแผนจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับบทบาทของครู จำนวนนักเรียนและสถานการณ์ในการเรียน จะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล<sup>97</sup>

มัวร์ (Moore) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานกลางจำนวน 7 คน คนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสำนักงานกลางรับรู้ว่าการนิเทศเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้ครูใหญ่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีการทบทวนเครื่องมือในการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงระหว่างปีและปลายปีการศึกษา<sup>98</sup>

คอนเฟอร์ (Confer) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่าครูยังไม่สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ ต้องมีการให้ความรู้ก่อนมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>99</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>96</sup>Anderson, “ quoted in Barry A. Grant and Micheal M. Piechowest,”The Theories and the Good toward Child – Centered Education,” Gitted Child Quarterly 43,1(1999):4-12.

<sup>97</sup>Betelsen,Cyntia Diane. “The Nature of Teaching and Literacy learning of Primary special.Education children with in an Inclusive Child – Centered environment :A Qualitative case study,” Dissertation Abstracts.59(1999):2858 – A.

<sup>98</sup>George Wyatt Moore,”The Supervision and Evaluation of High School Principals as Described By Central Office Administrators,” Dissertation Abstracts International, 61 ,(5) November 2000) : 1698 – A.

<sup>99</sup>Carlas. Confer, “Student Participation in a Process of Teacher Change : Toward Student – Centered Teaching and Learning,” Dissertation Abstracts International, 61 ,7 (January 2001) : 2573 – A.

วาตามูระ (Watamura) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการสอนคณิตศาสตร์ โดยการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการสอนแบบตรง พบว่าการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเกิดความคงทนในการเรียน มากกว่าการสอนแบบตรง<sup>100</sup>

แมทธิวส์ (Mathues) ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการสอนวิทยาศาสตร์แบบเดิม ผลการวิจัยพบว่า การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาวิชาวิทยาศาสตร์ และมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าการสอนแบบเดิม<sup>101</sup>

แอนเดอร์สัน (Anderson) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของการนิเทศของผู้ให้คำปรึกษาในระดับการพัฒนาที่ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ได้รับการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศมีลักษณะเป็นการผสมผสานทั้งการนิเทศเป็นรายบุคคลและแบบกลุ่ม เพศไม่มีผลต่อการได้รับการนิเทศแบบคลินิก กระบวนการนิเทศและความต้องการด้านเนื้อหา มีความต้องการด้านเนื้อหาการนิเทศเท่านั้น และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อกระบวนการนิเทศและความต้องการด้านเนื้อหา<sup>102</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>100</sup>Kathleen Patricia Watamura , “Child – centerer learning versus direct Instruction in Mathematics in the Elementary Classroom,” Dissertation Abstracts International 39,5 (October 2001) : 1279 – A.

<sup>101</sup>Patricia Kelly Matues, “The Relationship Between Participation in Student centered Discussion and the Academic Achievement of Fifth – grade Science Student,” Dissertation Abstracts International 64,4 (October 2003) : 1208 – A.

<sup>102</sup>Christopher E.Anderson,”Comparing supervisory needs of substance abuse counselors across developmental levels”philosophy dissertation of The University of IOWA,2002.[Online],accessed 2 February 2004.Available from <http://WWW.lib.Umi.com/dissertation/fullcit/3050766/>

## สรุป

การนิเทศ มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และยังส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ ซึ่งแฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพของผู้นิเทศ ว่าจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความคิดรวบยอด เจตคติและทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานนิเทศ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดหาสื่อการเรียนการสอน การจัดระบบการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ และการประเมินผลการสอนของครูในการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เด็กไทยมีลักษณะอันพึงประสงค์ คือ เก่ง ดี และมีความสุข โรงเรียนประชาบารุงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนโดยสนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการสอนของครูให้ยึดหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการเตรียมการ การดำเนินการ และการประเมินผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประชา บำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใน โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหาร และครู โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของ แฮร์ริส (Harris) และการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของคุนยัพพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ สารสนเทศ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำ ข้อมูลดังกล่าวมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการจัดทำโครงร่างการวิจัยแล้ว นำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องแล้วนำไปเก็บข้อมูลจาก

ประชากร นำข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

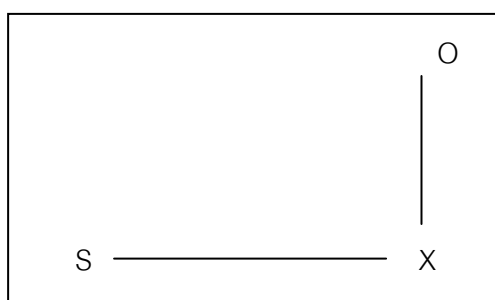
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อ คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย ในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot , non-experimental case study) ซึ่งเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



S	หมายถึง	ประชากรที่ศึกษา
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานกับตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) ประกอบด้วย

1) การพัฒนาหลักสูตร ( $X_1$ ) หมายถึง งานเกี่ยวกับการวางโครงสร้างหลักสูตร ทำประมวลการสอน โดยกำหนดตัวผู้สอน โครงการสอน วันเวลา สถานที่และวางแผนวิธีสอน ตลอดจนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการสอนและบรรจุหน่วยวิชาต่างๆ ลงในหลักสูตรการสอน

2) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน ( $X_2$ ) หมายถึง การตรวจและคัดเลือกสื่อการเรียนการสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพผลต่อการสอน

3) การจัดระบบการเรียนการสอน ( $X_3$ ) หมายถึง การนำหลักสูตรที่วางไว้มาปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน และการแบ่งกลุ่มนักเรียน

4) การฝึกอบรมครูประจำการ ( $X_4$ ) หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ครูประจำการ อันจะส่งผลให้ครูมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพทางด้านวิชาการยิ่งขึ้น

5) การประเมินผลการสอน ( $X_5$ ) หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ จุดมุ่งหมายของการเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลการสอน

3. **ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวคิดของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้นำมาสรุปเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นเตรียมการสอน หมายถึง ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหา และวิธีการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าใจและเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

ขั้นดำเนินการสอน หมายถึง ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง จัดกิจกรรมและสถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงออก และ คิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิด ฝึกทำ และปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน ใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหาและการค้นพบความรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง ฝึกฝนกิจกรรมายาทและวินัยตามวิถีและวัฒนธรรมไทย

ขั้นประเมินผล หมายถึง ครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดตัวเลือก (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ตามแนวคิดของ แฮร์ริส (Harris) โดยพัฒนามาจากแบบสอบถามของนางบุญเพ็ญศรี รัตนสุภา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) โดยพัฒนามาจาก แบบสอบถามของนางสาววันเพ็ญ กิจกำจร

สำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert's rating scale) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง สมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง สมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง สมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง สมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 5 หมายถึง สมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนาเป็นเครื่องมือโดยการปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ
2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร และครูโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน
4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -alpha coefficient) ปรากฏค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านสมรรถภาพของผู้นิเทศเท่ากับ .994 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเท่ากับ .991 และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .995

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยเดินทางไปติดต่อเก็บข้อมูลจากโรงเรียนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้บริหารและครูโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คนเป็นหน่วยวิเคราะห์ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์
2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 แสดงว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 แสดงว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 แสดงว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 แสดงว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 แสดงว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศหรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารและครูในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ตามแนวคิดของ แฮร์ริส (Harris) และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของ ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยใช้ผู้บริหารและครู โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 56 ฉบับได้รับกลับคืนมา 56 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งคิดเป็นจำนวนแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม

กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง

สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 56 คน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนปัจจุบันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน

( N = 56 )

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. ผู้บริหารโรงเรียน	3	5.40
2. ครูผู้สอน	53	94.60
รวม	56	100
เพศ		
1. ชาย	18	32.10
2. หญิง	38	67.90
รวม	56	100
อายุ		
1. 21 – 30 ปี	6	10.70
2. 31 – 40 ปี	17	30.40
3. 41 – 50 ปี	22	39.30
4. 51 – 60 ปี	11	19.60
รวม	56	100
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	7.10
2. ปริญญาตรี	44	78.60
3. ปริญญาโท	7	12.50
4. อื่นๆ	1	1.80
รวม	56	100
ระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนในปัจจุบัน		
1. 1 – 10 ปี	21	37.50
2. 11 – 20 ปี	13	23.20
3. 21 – 30 ปี	17	30.40
4. 31 ปี ขึ้นไป	5	8.90
รวม	56	100

จากตารางที่ 1 ในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 67.90 มีอายุระหว่าง 41–50 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 78.60 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน 1-10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

## ตอนที่ 2 สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ระดับสมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับในภาพรวมและรายด้านของ

สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
( N = 56 )

ข้อที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ระดับคุณภาพ
1	การพัฒนาหลักสูตร ( $X_1$ )	3.86	0.57	มาก
2	การจัดสื่อการเรียนการสอน( $X_2$ )	3.75	0.65	มาก
3	การจัดระบบการเรียนการสอน( $X_3$ )	3.80	0.66	มาก
4	การฝึกอบรมครูประจำการ( $X_4$ )	3.66	0.70	มาก
5	การประเมินผลการสอน( $X_5$ )	3.87	0.63	มาก
	รวม ( $X_{tot}$ )	3.79	0.63	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  $\mu = 3.79$ ,  $\sigma = 0.63$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การประเมินผลการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียนการสอน และการฝึกอบรมครูประจำการ



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของสมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียน  
ประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

(N=56)

ข้อ ที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
1	<b>การพัฒนาหลักสูตร</b> สามารถเป็นผู้นำกลุ่มที่จะทำให้คณะครู เกิด ข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดจุดประสงค์การ เรียนการสอนในโรงเรียน	3.76	0.53	มาก
2	สามารถออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ตรงตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมลำดับขั้นตอนการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์และ การประเมินผล	3.78	0.73	มาก
3	สามารถปรับปรุงหลักสูตรให้สนองความต้องการ ของผู้เรียน เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น เพื่อ ประโยชน์ต่อครูผู้สอน ได้ใช้เป็นแนวทาง พัฒนาการสอนต่อไป	3.75	0.66	มาก
4	สามารถแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเขียน แผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ที่ได้ปรับปรุงเหมาะสมแล้ว	4.03	0.53	มาก
5	สามารถประชุมปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาการ เรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร	3.98	0.64	มาก
	การพัฒนาหลักสูตร ( $X_1$ )	3.86	0.57	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
6	การจัดหาสื่อการเรียนการสอน สามารถจัดทำเกณฑ์การประเมิน และวิธีการเพื่อ ใช้วัดคุณภาพของสื่อวัสดุ อุปกรณ์	3.82	0.57	มาก
7	สามารถอบรมให้ความรู้และคำแนะนำครูเกี่ยวกับ การใช้เกณฑ์การประเมินในข้อ 6 เพื่อเลือกใช้สื่อ การสอนอย่างเหมาะสม	3.83	0.68	มาก
8	สามารถอบรมให้ความรู้และผลิตสื่อการเรียนการ สอนโดยประยุกต์ทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ให้ เหมาะสม กับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	3.71	0.77	มาก
9	สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งวัสดุ อุปกรณ์ที่ ดีและสนับสนุนให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้น	3.78	0.70	มาก
10	ความรู้รอบรู้ในการผลิตสื่อใหม่ ๆ โดยประยุกต์ใช้ ทรัพยากรท้องถิ่นได้	3.64	0.69	มาก
11	ความสามารถในการส่งเสริมหรือจัดให้มีการผลิต สื่อการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร	3.85	0.69	มาก
12	ความสามารถในการแนะนำครูในการประเมินการ ใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรท้องถิ่น	3.78	0.67	มาก
13	ความเป็นผู้นำในการออกแบบและปรับปรุงสื่อการ เรียนการสอนโดยใช้แหล่งทรัพยากรท้องถิ่น	3.64	0.67	มาก
14	จัดให้มีระบบการจัดเก็บ บำรุงรักษาสื่อการเรียน การสอนให้พร้อมใช้ตลอดเวลา	3.80	0.74	มาก
15	สำรวจความต้องการเกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.67	0.74	มาก
	การจัดหาสื่อการเรียนการสอน ( $X_2$ )	3.75	0.65	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
16	<b>การจัดระบบการเรียนการสอน</b> ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	3.96	0.68	มาก
17	ความสามารถในการนำความรู้และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.80	มาก
18	ความสามารถในการแนะนำครู-อาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย	3.80	0.67	มาก
19	ความเป็นผู้นำและผู้สนับสนุนในการนำความรู้ใหม่ๆมาใช้ในการเรียนการสอน	3.80	0.67	มาก
20	ความสามารถในการนำหลักสูตรที่วางไว้มาปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน และการแบ่งกลุ่ม	3.75	0.69	มาก
	การจัดระบบการเรียนการสอน( $X_3$ )	3.80	0.66	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
21	<b>การฝึกอบรมครูประจำการ</b> ความสามารถในการประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรตามลำดับ ความสำคัญ	3.66	0.79	มาก
22	ความสามารถในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ครูได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความ ต้องการของผู้เข้าอบรม	3.58	0.65	มาก
23	ความเป็นผู้นำในการจัดอบรมครูให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะการสอน	3.73	0.72	มาก
24	ความสามารถในการนำผลที่ได้จากการศึกษา ปัญหาด้านการเรียนการสอนของครูมาใช้เป็น แนวทางในการสัมมนาและฝึกอบรมครู	3.69	0.73	มาก
	การฝึกอบรมครูประจำการ ( $X_4$ )	3.66	0.70	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
25	<b>การประเมินผลการสอน</b> ความสามารถในการส่งเสริมให้ครูใช้ กระบวนการประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง	4.01	0.70	มาก
26	ความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มี ประสิทธิภาพมาใช้วิเคราะห์วิธีสอนของครู	3.82	0.74	มาก
27	ความสามารถในการเป็นผู้จัดสร้าง แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ใช้งานได้ดี ตรงตามจุดประสงค์	3.75	0.63	มาก
28	ความสามารถในการแนะนำ ช่วยเหลือครูในการ ปรับปรุงเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้	3.96	0.60	มาก
29	ความสามารถในการวิเคราะห์และแปล ความหมายข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล	3.82	0.60	มาก
30	ความสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงการ เรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการ วิเคราะห์ข้อมูล	3.87	0.76	มาก
	การประเมินผลการสอน( $X_5$ )	3.87	0.63	มาก
	สมรรถภาพของผู้นิเทศ( $X_{tot}$ )	3.79	0.63	มาก

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงาน  
เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถภาพของผู้นิเทศโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.79$ ,  $\sigma = 0.63$ ) และ เมื่อ  
พิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การ  
ประเมินผลการสอน ( $\mu = 3.87$ ,  $\sigma = 0.63$ ) การพัฒนาหลักสูตร ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.57$ )  
การจัดระบบการเรียนการสอน ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.66$ ) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน  
( $\mu = 3.75$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และการฝึกอบรมครูประจำการ ( $\mu = 3.66$ ,  $\sigma = 0.70$ )

### ตอนที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) นำไปเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับในภาพรวมและรายด้านของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

(N = 56)

ข้อที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	$\mu$	$\sigma$	ระดับคุณภาพ
1	ขั้นเตรียมการ ( $Y_1$ )	4.02	0.71	มาก
2	ขั้นดำเนินการ ( $Y_2$ )	4.14	0.61	มาก
3	ขั้นประเมินผล ( $Y_3$ )	4.13	0.57	มาก
	รวม ( $Y_{tot}$ )	4.11	0.61	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $Y_{tot}, \mu=4.11, \sigma=0.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งสามด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ขั้นดำเนินการ ( $X_2, \mu=4.14, \sigma=0.61$ ) ขั้นประเมินผล ( $Y_3, \mu=4.13, \sigma=0.57$ ) และขั้นเตรียมการ ( $Y_1, \mu=4.02, \sigma=0.71$ ) เมื่อพิจารณาเฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.57 – 0.71 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

(N = 56)

ข้อ ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
1	<b>ครูผู้สอนดำเนินการจัดการเรียนการสอน ขั้นเตรียมการ</b> ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร จุดประสงค์ การเรียนรู้ ข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ รวมรวมทั้ง เตรียมสื่อและใบงานในรายวิชาที่สอน	4.05	0.72	มาก
2	สำรวจความพร้อมของผู้เรียนในด้านความรู้และ ทักษะพื้นฐาน ความสามารถ ความถนัดและ ความสนใจ	3.96	0.76	มาก
3	สำรวจและเตรียมแหล่งข้อมูลสำหรับผู้เรียนเพื่อ การศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่างๆ ในรายวิชาที่ เรียน	3.94	0.72	มาก
4	จัดทำแผนการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบต่างๆ ครบถ้วนและสอดคล้องกับจุดประสงค์การ เรียนรู้	4.05	0.74	มาก
	ขั้นเตรียมการ (Y <sub>1</sub> )	4.02	0.71	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	การจัดเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
	<b>ขั้นตอนการ</b>			
5	ใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนค้นพบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง	4.05	0.67	มาก
6	ใช้เทคนิควิธีการที่กระตุ้นความคิด จินตนาการและการแสดงออกในการสร้างสรรค์ผลงานของผู้เรียน	4.08	0.69	มาก
7	บูรณาการค่านิยมและคุณธรรมเข้าสู่การเรียนรู้	4.35	0.67	มาก
8	ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับกลุ่ม และผู้เรียนกับครู	4.23	0.60	มาก
9	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยกันเป็นกลุ่มมีคำถามและสื่อที่หลากหลาย	4.19	0.64	มาก
10	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกำหนดและเลือกวิธีการเรียนรู้ของตน	3.89	0.67	มาก
11	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้	4.30	0.65	มาก
12.	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบกระบวนการหรือวิธีการเรียนรู้ของตน	4.12	0.63	มาก
13.	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้แหล่งค้นคว้าต่างๆ อย่างหลากหลาย	4.03	0.73	มาก
14.	จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรม	4.16	0.59	มาก
15.	ใช้สื่อที่สอดคล้องกับวัย ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน บทเรียนและเทคนิควิธีสอน	4.12	0.66	มาก
16.	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์และอภิปรายการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	4.10	0.62	มาก
17.	เชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเข้ากับชีวิตจริง	4.23	0.63	มาก
	ขั้นตอนการ (Y <sub>2</sub> )	4.14	0.61	มาก



ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ ที่	การจัดเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	$\mu$	$\sigma$	ค่าระดับ
18	<b>ขั้นประเมินผล</b> ประเมินครอบคลุมทั้งความรู้กระบวนการ ผลงานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.10	0.59	มาก
19	ผู้เรียนได้มีโอกาสประเมินตนเองและเพื่อน	4.08	0.58	มาก
20	นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการ เรียนของผู้เรียน	4.19	0.61	มาก
	ขั้นประเมินผล ( $Y_3$ )	4.13	0.57	มาก
	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $Y_{tot}$ )	4.11	0.61	มาก

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียน  
ประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทุกชั้นอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ขั้นดำเนินการ ( $Y_3, \mu = 4.14, \sigma = 0.61$ ) ขั้นประเมินผล ( $Y_3, \mu = 4.13, \sigma = 0.57$ ) และขั้นเตรียมการ ( $Y_3, \mu = 4.02, \sigma = 0.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียน  
การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม  
กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมได้วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's  
product moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	ขั้นเตรียมการ( $Y_1$ )	ขั้นดำเนินการ( $Y_2$ )	ขั้นประเมินผล( $Y_3$ )	ภาพรวม( $Y_{tot}$ )
การพัฒนาหลักสูตร ( $X_1$ )	.918(**)	.896(**)	.861(**)	.909(**)
การจัดหาสื่อการเรียนการสอน ( $X_2$ )	.887(**)	.864(**)	.808(**)	.875(**)
การจัดระบบการเรียนการสอน ( $X_3$ )	.914(**)	.885(**)	.836(**)	.899(**)
การฝึกอบรมครูประจำการ( $X_4$ )	.838 (**)	.837(**)	.782(**)	.843(**)
การประเมินผลการสอน( $X_5$ )	.938(**)	.907(**)	.865(**)	.922(**)
รวม ( $X_{tot}$ )	.912(**)	.889(**)	.839(**)	.901(**)

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กรุงเทพมหานคร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 6 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศ( $X_{tot}$ )กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ( $Y_{tot}$ ) ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารและครูในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวคิดของคุนยัพพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (พ.ค.ร.) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ซึ่งได้มาจากผู้บริหารและครูโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 ฉบับ คิดเป็นร้อยละร้อย สลิดิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร สรุปข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ได้ 3 ประการคือ

1. สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประจำบ้านสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การประเมินผลการสอน การพัฒนาหลักสูตร

การจัดระบบการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียนการสอน และการฝึกอบรมครูประจำการ

2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ชั้นดำเนินการ ชั้นประเมินผล และชั้นเตรียมการ

3. สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถภาพของผู้นิเทศ ในโรงเรียนประชาบำรุงสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้นิเทศเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ความคิดรวบยอด เจตคติและทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานนิเทศสอดคล้องกับ กู๊ด(Good)ที่กล่าวว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศคือ ความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ความคิด ความเข้าใจเจตคติ และทักษะต่างๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการประเมินผลการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอาจเป็นเพราะการประเมินผลการสอน เป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา เนื่องจากผลที่ได้จากการประเมินผลการสอนจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบการเรียนการสอน หรือพัฒนามาตรฐานระบบการสอนให้ดีขึ้น ดังที่ อัมภา บุญช่วย ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินผลการเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นกระบวนการที่ตรวจสอบได้ว่านักเรียนได้ถึงจุดหมายปลายทางตามที่หลักสูตรต้องการหรือไม่เพียงใด เพราะจุดมุ่งหมายสูงสุดของการประเมินผลการศึกษา ก็คือการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยนลดลงมาอาจเป็นเพราะผู้นิเทศสามารถปรับหลักสูตรให้สนองความต้องการของนักเรียนและสามารถนำหลักสูตรนั้นไปเป็นแนวทางในการทำแผนการสอนได้เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สงัด อุทรานันท์ ที่กล่าวว่า หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน และเป็นแนวทางสำหรับครูผู้สอนและผู้ที่เกี่ยวข้องด้าน

การศึกษา นำไปใช้ในการจัดการศึกษาให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงาน และเป็นหน้าที่ของผู้นิเทศโดยตรง ที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น ซึ่งมีวิธีการดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะคือ 1) ปรับหลักสูตรกลางให้เข้ากับหลักสูตรท้องถิ่น 2) การสร้างหลักสูตรย่อยในระดับท้องถิ่นขึ้นมาเสริมหลักสูตรกลาง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นิเทศคนหนึ่ง ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร โดยให้ชุมชนและครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้นิเทศสามารถนำหลักสูตรที่วางไว้มาปฏิบัติในการจัดชั้นเรียน การจัดทำตารางสอน การแบ่งกลุ่มนักเรียน และมองเห็นว่าการจัดระบบการเรียนการสอน เป็นงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียน ผลของการจัดระบบการเรียนการสอน จะเป็นเครื่องชี้ผลสำเร็จในการดำเนินกิจการของโรงเรียน ซึ่งการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี จะเป็นแรงสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แต่ถ้าการจัดระบบการเรียนการสอนไม่เหมาะสมแล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอนไม่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ แฮร์ริส (Harris) ที่กล่าวว่า หลักสูตรจะได้รับการพัฒนาอย่างดี และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อการจัดระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนเหมาะสม ด้านการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะผู้นิเทศสามารถจัดหา ตรวจสอบ และคัดเลือกสื่อการเรียนการสอน ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอน เพราะสื่อการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น ผู้เรียนสนุกสนานและเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) ที่กล่าวว่า ผู้นิเทศมีงานหลักที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้คุณภาพการศึกษามีความก้าวหน้าและพัฒนาคือ การดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ ตามที่หลักสูตรกำหนด ดังนั้นสื่อการเรียนการสอนจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น ตลอดจนทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ด้านการฝึกอบรมครูประจำการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะ ผู้นิเทศให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมครูประจำการน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี การฝึกอบรมครูประจำการทำให้ครูสามารถค้นพบ เทคนิค วิธีการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวความคิดของ แฮร์ริส (Harris) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมครูประจำการเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ครูประจำการ อันจะส่งผลให้ครูมีความก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพทางด้าน

วิชาการยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องดำเนินการให้มีการฝึกอบรมอยู่อย่างเสมอ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญของครู

2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประจำบ้าน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูส่วนใหญ่สอนตรงวิชาเอก หรือวิชาที่ถนัดทำให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้ มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขั้นตอนการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะครูมีการเตรียมการสอนด้วยเนื้อหาและวิธีการ มีการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกใจ ชูใจและเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูมีการเอาใจใส่ให้นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง มีการจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำและฝึกปรับปรุงตนเอง มีการส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนตัว และปรับปรุงส่วนตัวของผู้เรียน มีการใช้สื่อการสอนเพื่อ การคิด การแก้ปัญหา ฝึกฝนกริยามารยาทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ทศนา เขมณี ศึกษาพบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีลักษณะคือให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง ทำความเข้าใจ สร้างความหมายของสาระข้อความรู้ให้ตนเอง ค้นพบข้อความรู้ด้วยตนเอง ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ได้เรียนรู้จากกันและกัน ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิด และประสบการณ์แก่กันและกัน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้ผู้เรียนมีบทบาทมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดและให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งได้ ขึ้นประเมินผลอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะในการจัดการเรียนการสอน นอกจากครูเป็นผู้วัดผลแล้ว ผู้เรียนยังมีบทบาทในการประเมินตนเองและกลุ่มด้วย จึงทำให้ผู้เรียนเข้าใจบทบาทของตัวเองว่าเป็นเจ้าของการเรียนรู้ เลือกรับกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ปฏิบัติด้วยตนเอง ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง มีการประเมินผลของตนเองตลอดเวลา เกิดความคิดสร้างสรรค์ จากการลงมือกระทำด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ต่างๆ สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนและครู สดชื่นแจ่มใส มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ วาตามุระ (Watamura) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการสอนคณิตศาสตร์ โดยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการสอนแบบตรงพบว่า การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเกิดความคงทน ในการเรียนมากกว่าการสอนแบบตรง ขึ้นเตรียมการอยู่ในระดับ

มาก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายดังนั้นครูควรมีการเตรียมตนเองให้พร้อมด้วยการศึกษาหลักสูตร มาตรฐานของการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คำอธิบายรายวิชา เนื้อหาและลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนการเรียนรู้ ตลอดจนมีการเตรียมสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนรู้บรรลุผล มีการเตรียมการวัดและประเมินผลให้ตรงจุดประสงค์การเรียนรู้ และวัดให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของกระบวนการ (Process) ผล (Product) ที่เกิดขึ้นทั้งด้านพุทธิพิสัย (Cognitive) จิตพิสัย (Affective) และทักษะพิสัย (Psychomotor) เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กล่าวว่า ในการจัดการศึกษา ต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 อาจเป็นเพราะผู้นิเทศมีสมรรถภาพทางด้าน การพัฒนาหลักสูตร การจัดหาสื่อการเรียนการสอน การจัดระบบการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการและ การประเมินผลการสอน ตลอดจนครูสามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งชั้นเตรียมการสอบ ชั้นดำเนินการสอน และชั้นประเมินผล

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยอาศัยข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. เนื่องจากการนิเทศเป็นการกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการการจัดสื่อการเรียนการสอนและการฝึกอบรมครูประจำการ

2. ครูควรศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร จุดประสงค์การเรียนรู้ ข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ รวมทั้งเตรียมสื่อและใบงานในรายวิชาที่สอน สัมรวจความพร้อมของผู้เรียนในด้านความรู้และทักษะพื้นฐาน ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ เตรียมแหล่งข้อมูลสำหรับผู้เรียนเพื่อการศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่างๆ ในรายวิชาที่เรียนจัดทำแผน การการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบต่างๆ ครบถ้วนและสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กิติมา ปรีดีดีลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาระดับต้น. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์ จำกัด, 2543.

กิ่งฟ้า สินธุวงษ์ และ สุลัดดา ลอยฟ้า. “ตัวบ่งชี้ของผู้สอนกับผู้เรียนเป็นสำคัญ.” วารสารวิชาการ (สิงหาคม 2545): 59 .

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมสามัญศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และการวิเคราะห์ สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด. ม.ม.ท., ม.ม.ป., . คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา: การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544.

กรมสามัญศึกษา. หน่วยศึกษานิเทศก์. งานนิเทศการศึกษ กรุงเทพฯ:หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2532.

ชวรัตน์ เขิดชัย และนรา สมประสงค์. การติดต่อสื่อสารในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษ หน่วยที่ 9, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

ชาญชัย อาจิสมาจาร. การนิเทศการศึกษ. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2525.

ซารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษ. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์, 2543.

ดุสิต ทิวถนอม. การนิเทศการศึกษ : หลักการและการปฏิบัติ. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

ธนู ฤทธิกุล. “การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.” วารสารวิชาการ (มิถุนายน 2542): 44-45.

นิทรา บุญโยม. “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นิเทศการศึกษภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

นิพนธ์ ไทยพานิช. การนิเทศแบบคลินิก. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

- นฤพนธ์ วัลลภวิสุทธิ . “การสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2548.
- บุรชัย ศิริมหาสารคาม. แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊ค  
พอยท์จำกัด, 2545.
- ประเสริฐ ครอบแก้ว. “บทบาทผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- ประยูร ศรีประสาธน์. “การตัดสินใจ”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน่วยที่ 7, 205-206, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
2536.
- ปรีชา นิพนธ์พิทยา. มิติใหม่ : การนิเทศการศึกษากับการพัฒนา. กรุงเทพฯ : ธีรพงษ์การพิมพ์,  
2547.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวคิด วิธี และเทคนิคการสอน  
พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัทเดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมเนจเม้นท์ จำกัด, 2544.
- ภิญโญ สาร. การบริหารงานบุคคล. พระนคร : วัฒนาพานิช, 2517.
- มนูญ อรุณไพโรจน์. “พื้นฐานของการนิเทศการสอน”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาการนิเทศการสอน  
ในระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 1 – 3 นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, 2544.
- มานะ เขียมปิยะ. “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นิเทศการศึกษาระดับก่อนประถม สังกัด  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- ยรรยง อรรถโก. “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : พรศิระการพิมพ์, 2543.

วัฒนาพร ระวังทุกข์. เทคนิคและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.

วันเพ็ญ กิจกำจร. "ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับการจัดการเรียน  
การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2544.

วิเชียร นามพรหม. "การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์." วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

สงัด อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตร  
สยาม, 2543.

สุเทพ บุญซ้อน. "แนวดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง." ในการ  
จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรมสามัญศึกษา  
หน่วยศึกษานิเทศก์ บรรณารักษ์, ม.ป.ท. , 2542.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้งในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษาหน่วยที่ 8 นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

สมชาย เทพแสง. "การปฏิบัติการเรียนรู้ CHILD – CENTERED." วารสารวิชาการ (เมษายน  
2542): 67- 68.

สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ :  
สำนักการศึกษา, 2549.

\_\_\_\_\_. แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครระยะแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 7  
(พ.ศ.2550 – 2554). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,  
2550.

\_\_\_\_\_. รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : สำนักการศึกษา, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.หน่วยศึกษานิเทศก์.ชุดอบรมศึกษานิเทศก์การ

นิเทศการศึกษ.กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2540.

\_\_\_\_\_.ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุ สภา ลาดพร้าว, 2543.

\_\_\_\_\_.เอกสารประกอบการศึกษด้วยตนเองหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ผู้บริหารสถานศึกษา, 2545.

\_\_\_\_\_.ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด.กรุงเทพฯ:บริษัท21เซ็นจูรี่จำกัด  
,2545.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา (องค์กรมมหาชน). ประเมินคุณภาพ  
การศึกษา(24 – 26) มิถุนายน , 2549.

อรุณ รักรธรรม. “การพัฒนาองค์กร.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน่วยที่ 10 ,นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

อุไร ตำนานทอง. “สมรรถภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนรัฐราชภัฏรำไพพรรณี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2546.

อรสา อินทร์วิริยะ. “สมรรถภาพผู้นิเทศที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศการสอนในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา1” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

### ภาษาต่างประเทศ

Anderson,Christopher E.Anderson, Comparing supervisory needs of substance abuse  
counselors across developmental levels,philosophy dissertation of The  
University of IOWA,2002.[Online],accessed 2 February 2004.Available from  
<http://WWW.lib.Umi.com/dissertation/fullcit/3050766/>

Anderson, quoted in Barry A. Grant and Micheal M. Piechowest, "The Theories and the  
Good toward Child – Centered Education," Gitted Child Quarterly ,1999.

Association for Supervision and Curriculum Development. Evaluation as Feedback and Guide. Washington : The Association for Supervision and Curriculum Development , 1967.

Betelsen,Cyntia Diane. "The Nature of Teaching and Literacy learning of Primary special.Education children with in an Inclusive Child – Centered environment : A Qualitative case study," Dissertation Abstracts.1999.

Burr, James B. ,William H. Conffield, and R.J. Jenson. Elementary school Administration. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1963.

Doll, Ronald C. Curriculum Improvement Decision making and Process,3<sup>rd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1974.

Erickson, Carl W. H. Administrering Instructional Media Programs. New York : The Mc Millan Company, 1968.

Good, Carter V. Dictionary of Education,3<sup>rd</sup> ed. New York : McGrew – Hill Book Company, 1973.

Gorton, Richard. A School Administration and Supervision.Iowa : Wm : C. Brow Company Publishers,1983.

Gwynn , Mimor J. Theory and Practice of Supervision, New York : Dodd and Mead Company, 1974.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall,Inc,1985.

Katz, Daniel, and Kahn, Robert. The Social Psychology of Organization,. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 197).

Matues, Patricia Kelly. "The Relationship Between Participation in Student centered Discussion and the Academic Achievement of Fifth – grade Science Student," Dissertation Abstracts International 64,4 (October 2003) : 1208.

Misners, Paul S. et al. , Elementary School Administration . Ohio : Charles E. Merile Books, Inc., 1963.

Moore,George Wyatt The Supervision and Evaluation of High School Principals as Described By Central Office Administrators," Dissertation Abstracts International, 61 ,(5) November 2000) : 1698 – A.

National Society for the Study of Education, Educational Evaluation New Roles, New Means, Edited by Ralph W. Tyler Chicago : The University of Chicago Press, 1969.

Neagley, Loss L. , and Dean N. Evans. Handbook for effective Curriculum Development. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, Inc. ,1957.

Oliva Peter F. Supervision for Today s School,3<sup>rd</sup> ed. New York : Prentice-Hall. Inc, 1967.

Sergiovanni, Thomas J. Handbook for Effect Department Leadership . Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc.,1984.

Stoops, Emery ,and Russell L. Johnson, Elementary school Administration. New York : McGraw – Hill, 1967.

Taba, Hilda. Curriculum Improvement : Theory and Practice. New York : Harcourt Brace and World ,Inc.,1962.

Umstadt, John G. "The Principal Interprets his Role in Curriculum Development." Bulletin of the Nation Association of Secondary School Principals,244 (February 1959): 15–20.

Watamura , Patricia Kathleen. "Child – centerer learning versus direct Instruction in Mathematics in the Elementary Classroom," Dissertation Abstracts International 39,5 (October 2001) : 79.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร.(ภายใน) 29101

ที่ ศธ 0520.203.2/254

วันที่ 10 ตุลาคม 2551

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราวณี นิลกรณ์

ด้วย นางสาวชญานัทธ์ ร้าพรรณ รหัสนักศึกษา 47252411 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “สมรรถภาพของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชานำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอลาอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

สมรรถภาพของผู้นิเทศก์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียน  
ประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

.....

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม

2. ดร.พิเชษฐ ศรีเมฆ

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1

3. นายกิตติ กสินธรา

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1

4. นางสาวสุนทรี ทิมารัตน์

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1

5. นางอัจฉรา กอบัวแก้ว

อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนศึกษานารี กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / 001

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ มกราคม 2552

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชญัญญาก็ค รำพรรณ รหัสนักศึกษา 47252411 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน  
เป็นสำคัญในโรงเรียนประชารัฐ สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอก่อนความอนุเคราะห์ให้นางสาวชญัญญาก็ค รำพรรณ  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ในการ  
วิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421-9136

## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนวัดหนองแขม สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนบ้านขุนประเทศ สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนคลองบางแวก สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	30

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	20

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.995	50

## Descriptives

[DataSet1] F:\TryOut\DataTryout.sav

116

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
co1	56	2.00	5.00	3.7679	.53906
co2	56	2.00	5.00	3.7857	.73148
co3	56	2.00	5.00	3.7500	.66742
co4	56	3.00	5.00	4.0357	.53815
co5	56	3.00	5.00	3.9821	.64642
meanco	56	2.40	5.00	3.8643	.57221
mat6	56	3.00	5.00	3.8214	.57547
mat7	56	2.00	5.00	3.8393	.68162
mat8	56	2.00	5.00	3.7143	.77961
mat9	56	3.00	5.00	3.7857	.70619
mat10	56	2.00	5.00	3.6429	.69879
mat11	56	2.00	5.00	3.8571	.69879
mat12	56	2.00	5.00	3.7857	.67995
mat13	56	2.00	5.00	3.6429	.67227
mat14	56	2.00	5.00	3.8036	.74881
mat15	56	2.00	5.00	3.6786	.74118
meanmat	56	2.20	5.00	3.7571	.65999
sys16	56	3.00	5.00	3.9643	.68661
sys17	56	2.00	5.00	3.7143	.80259
sys18	56	2.00	5.00	3.8036	.67203
sys19	56	3.00	5.00	3.8036	.67203
sys20	56	3.00	5.00	3.7500	.69413
meansys	56	2.60	5.00	3.8071	.66493
tra21	56	2.00	5.00	3.6607	.79262
tra22	56	2.00	5.00	3.5893	.65441
tra23	56	2.00	5.00	3.7321	.72591
tra24	56	2.00	5.00	3.6964	.73657
meantra	56	2.00	5.00	3.6696	.70728
eva25	56	2.00	5.00	4.0179	.70042
eva26	56	2.00	5.00	3.8214	.74118
eva27	56	3.00	5.00	3.7500	.63960
eva28	56	3.00	5.00	3.9643	.60194
eva29	56	2.00	5.00	3.8214	.60624
eva30	56	2.00	5.00	3.8750	.76426
meaneva	56	2.33	5.00	3.8748	.63142
totalsup	56	2.30	5.00	3.7948	.63767
Valid N (listwise)	56				

# Descriptives

[DataSet1] F:\TryOut\DataTryout.sav

117

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pre1	56	3.00	5.00	4.0536	.72412
pre2	56	2.00	5.00	3.9643	.76192
pre3	56	3.00	5.00	3.9464	.72412
pre4	56	3.00	5.00	4.0536	.74881
meanpre	56	2.75	5.00	4.0250	.71072
do5	56	3.00	5.00	4.0536	.67203
do6	56	3.00	5.00	4.0893	.69483
do7	56	3.00	5.00	4.3571	.67227
do8	56	3.00	5.00	4.2321	.60275
do9	56	3.00	5.00	4.1964	.64441
do10	56	3.00	5.00	3.8929	.67900
do11	56	3.00	5.00	4.3036	.65836
do12	56	3.00	5.00	4.1250	.63425
do13	56	3.00	5.00	4.0357	.73767
do14	56	3.00	5.00	4.1607	.59625
do15	56	3.00	5.00	4.1250	.66230
do16	56	3.00	5.00	4.1071	.62315
do17	56	3.00	5.00	4.2321	.63220
meando	56	3.00	5.00	4.1466	.61125
test18	56	3.00	5.00	4.1071	.59325
test19	56	3.00	5.00	4.0893	.58081
test20	56	3.00	5.00	4.1964	.61555
meantest	56	3.00	5.00	4.1307	.57803
totalchi	56	2.95	5.00	4.1161	.61868
Valid N (listwise)	56				



## Correlations

		totalsup	meanpre	meando	meantest	totalchi
meanco	Pearson Correlation	.981**	.918**	.896**	.861**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meanmat	Pearson Correlation	.995**	.887**	.864**	.808**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meansys	Pearson Correlation	.992**	.914**	.885**	.836**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meantra	Pearson Correlation	.966**	.838**	.837**	.782**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meaneva	Pearson Correlation	.984**	.938**	.907**	.865**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
totalsup	Pearson Correlation	1	.912**	.889**	.839**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meanpre	Pearson Correlation	.912**	1	.960**	.895**	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meando	Pearson Correlation	.889**	.960**	1	.957**	.997**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	56	56	56	56	56
meantest	Pearson Correlation	.839**	.895**	.957**	1	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	56	56	56	56	56
totalchi	Pearson Correlation	.901**	.973**	.997**	.962**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107(นจุ)/ 130



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนประชาบำรุง

ด้วย นางสาวชญัญภักดิ์ รำพรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “สมรรถภาพของผู้มีเพศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และ ครูโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งครู เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

แบบสอบถามนี้จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร” ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้ ขอรับรองว่า ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวชญญาภัค จำพรรณ

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

เรียน ครูปฏิบัติการสอนโรงเรียน.....

แบบสอบถามนี้จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถภาพของผู้นิเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร” ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้ ขอรับรองว่า ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นิเทศ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวชญญภาภักดิ์ จำพรรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ( ) ผู้บริหารโรงเรียน                      ( ) ครูผู้สอน	
2.	เพศ ( ) ชาย    ( ) หญิง	
3.	อายุ ( ) 21 – 30 ปี                                      ( ) 31 – 40 ปี ( ) 41 – 50 ปี                                      ( ) 51 – 60 ปี	
4.	ระดับการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี                              ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท                                      ( ) อื่นๆ.....	
5.	ระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนปัจจุบัน ( ) 1 – 10 ปี    ( ) 11 – 20 ปี ( ) 21 – 30 ปี    ( ) 31 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 สมรรถภาพของผู้นิเทศ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์จะทราบระดับสมรรถภาพของผู้นิเทศ ว่าอยู่ในระดับใดโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ข้อ	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
1	<b>การพัฒนาหลักสูตร</b> สามารถเป็นผู้นำกลุ่มที่จะทำให้คณะครู เกิด ข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดจุดประสงค์การ เรียนการสอนในโรงเรียน						
2	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมลำดับขั้นตอนการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์และ การประเมินผล						
3	สามารถปรับปรุงหลักสูตรให้สนองความต้องการ ของผู้เรียน เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น เพื่อ ประโยชน์ต่อครูผู้สอน ได้ใช้เป็นแนวทาง พัฒนาการสอนต่อไป						
4	สามารถแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเขียน แผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ที่ ได้ปรับปรุงเหมาะสมแล้ว						
5	สามารถประชุมปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาการ เรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร						
6	<b>การจัดการสื่อการเรียนการสอน</b> สามารถจัดทำเกณฑ์การประเมิน และวิธีการเพื่อ ใช้วัดคุณภาพของสื่อวัสดุ อุปกรณ์						
7	สามารถอบรมให้ความรู้และคำแนะนำครู เกี่ยวกับการใช้เกณฑ์การประเมินในข้อ 6 เพื่อ เลือกใช้สื่อการสอนอย่างเหมาะสม						
8	สามารถให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตสื่อการ เรียนการสอนโดยประยุกต์ทรัพยากรท้องถิ่นมา ใช้ให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร						

ข้อ	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
9	สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งวัสดุ อุปกรณ์ ที่ดีและสนับสนุนให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้น						
10	ความรอบรู้ในการผลิตสื่อใหม่ๆโดยประยุกต์ใช้ ทรัพยากรท้องถิ่นได้						
11	ความสามารถในการส่งเสริมหรือจัดให้มีการผลิต สื่อการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร						
12	ความสามารถในการแนะนำครูในการประเมิน การใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรท้องถิ่น						
13	ความเป็นผู้นำในการออกแบบและปรับปรุงสื่อ การเรียนการสอนโดยใช้แหล่งทรัพยากรท้องถิ่น						
14	จัดให้รจัดให้มีระบบการจัดเก็บ บำรุงรักษาสื่อ การเรียนการสอนให้พร้อมใช้ตลอดเวลา						
15	สำรวจความต้องการเกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ ต่างๆที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน						
16	<b>การจัดระบบการเรียนการสอน</b> ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ						
17	ความสามารถในการนำความรู้และผลการวิจัยที่ เกี่ยวข้องมาบูรณาการในการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ						
18	ความสามารถในการแนะนำครู-อาจารย์ในการ จัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย						
19	ความเป็นผู้นำและผู้สนับสนุนในการนำความรู้ ใหม่ๆมาใช้ในการเรียนการสอน						
20	ความสามารถในการนำหลักสูตรที่วางไว้มา ปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัด ตารางสอน และการแบ่งกลุ่ม						



ข้อ	สมรรถภาพของผู้นิเทศ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
21	<b>การฝึกอบรมครูประจำการ</b> ความสามารถในการประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรตามลำดับ ความสำคัญ						
22	ความสามารถในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ครูได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เข้าอบรม						
23	ความเป็นผู้นำในการจัดอบรมครูให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะการสอน						
24	ความสามารถในการนำผลที่ได้จากการศึกษา ปัญหาด้านการเรียนการสอนของครูมาใช้เป็น แนวทางในการสัมมนาและฝึกอบรมครู						
25	<b>การประเมินผลการสอน</b> ความสามารถในการส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการ ประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง						
26	ความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มี ประสิทธิภาพมาใช้วิเคราะห์วิธีสอนของครู						
27	ความสามารถในการเป็นผู้จัดสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้งานได้ตรงตาม จุดประสงค์						
28	ความสามารถในการแนะนำ ช่วยเหลือครูในการ ปรับปรุงเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้						
29	ความสามารถในการวิเคราะห์และแปล ความหมายข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล						
30	ความสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงการ เรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการ วิเคราะห์ข้อมูล						

ตอนที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับกรปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ครูผู้สอนในโรงเรียนของท่านมีการจัดการเรียนการสอนต่อไปนี้ในระดับใด	ระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ครูผู้สอนดำเนินการจัดการเรียนการสอนขั้นเตรียมการ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร จุดประสงค์ การเรียนรู้ ข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ รวบรวมทั้งเตรียมสื่อและใบงานในรายวิชาที่สอน						
2	สำรวจความพร้อมของผู้เรียนในด้านความรู้และทักษะพื้นฐาน ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ						
3	สำรวจและเตรียมแหล่งข้อมูลสำหรับผู้เรียนเพื่อการศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่างๆ ในรายวิชาที่เรียน						
4	จัดทำแผนการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบต่างๆ ครบถ้วนและสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้						
5	ขั้นดำเนินการ ใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนค้นพบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง						
6	ใช้เทคนิควิธีการที่กระตุ้นความคิด จินตนาการและการแสดงออกในการสร้างสรรค์ผลงานของผู้เรียน						
7	บูรณาการค่านิยมและคุณธรรมเข้าสู่การเรียนรู้						
8	ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับกลุ่ม และผู้เรียนกับครู						
9	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยกันเป็นกลุ่มมีคำถามและสื่อที่หลากหลาย						
10.	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกำหนดและเลือกวิธีการเรียนรู้ของตน						

ข้อที่	ครูผู้สอนในโรงเรียนของท่านมีการจัดการเรียนการสอนต่อไปนี้ในระดับใด	ระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
11	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้						
12	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบกระบวนการหรือวิธีการเรียนรู้ของตน						
13.	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้แหล่งค้นคว้าต่างๆ อย่างหลากหลาย						
14	จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรม						
15	ใช้สื่อที่สอดคล้องกับวัย ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน บทเรียนและเทคนิควิธีสอน						
16	ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์และอภิปรายการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน						
17	เชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเข้ากับชีวิตจริง						
18	<b>ขั้นประเมินผล</b> ประเมินครอบคลุมทั้งความรู้กระบวนการผลงานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						
19	ผู้เรียนได้มีโอกาสประเมินตนเองและเพื่อน						
20	นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของผู้เรียน						

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวชัญญาภักดิ์ รำพรรณ  
 ที่อยู่ 10 / 7 หมู่ 1 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม  
 กรุงเทพมหานคร 10160  
 ที่ทำงาน โรงเรียนประชาบำรุง แขวงหนองแขม เขตหนองแขม  
 กรุงเทพมหานคร 10160

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2530 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิตจากวิทยาลัยครูสวนสุนันทา  
 กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2538–2540 อาจารย์หนึ่ง 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านนายาง อำเภอกงกระดิง  
 จังหวัดเลย

พ.ศ. 2541-2544 อาจารย์หนึ่ง 1 ระดับ 4 โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขต  
 หนองแขม กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2544-2548 อาจารย์หนึ่ง 1 ระดับ 5 โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขต  
 หนองแขม กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2548-ปัจจุบัน ครูวิทยฐานะ ครู ชำนาญการ โรงเรียนประชาบำรุง  
 สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร