

JOURNAL OF INTELLECT EDUCATION

วารสารครุศาสตร์ปัญญา

ISSN: 2822-0218 (ONLINE)

Volume 2 No.1 (January-February 2023)
ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2566)



SOCIAL SCIENCE
AND EDUCATION



วารสารครุศาสตร์ปัญญา ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม - กุมภาพันธ์ 2566)

Journal of Intellect Education (IEJ) Volume 2, No. 1 (January-February 2023)

ISSN: 2822-0218 (Online), E-mail: karusatpanya@gmail.com, skangpheng@gmail.com

499/91 หมู่ที่ 2 ถนนมิตรภาพ ตำบลศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000

Tel. 088-560-6666; Website: karusatpanya.org

สารบัญ

บทความพิเศษ (Selected Article)

pdf (ภาษาไทย)

การพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

จินห์วรา พิมพ์แสง และภิลลักษ์ณ์ เพ็งวงษา

1 - 11

Development of an English Vocabulary Writing Programmed Skill Instruction for Grade 6

Jinvara Pimsang and Pilailuk Pengwongsa

บทความวิจัย (Research Article)

pdf (ภาษาไทย)

การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาขอนแก่น

อานวย มะโนมัย, สุนทร สายคำ และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส

12 - 21

Personnel Administration According to the Four Brahmvihara Principles in Basic Educational
Institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Educational Service Area

Amnuay Marnomai, Sunthon Saikham, and Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso

pdf (ภาษาไทย)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนก
สามัญศึกษา เขต 7

กิริติ แก้วสกุล, ทวี สระน้ำคำ, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส

22 - 33

The Risk Management According to the Four Noble Truths of Educational Institutions under
the Office of the Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division

Keerati Keawsakul, Tawee Sranamkam, and Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso

pdf (ภาษาไทย)

รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

แสงเทียน ชูรัตน์, ทวี สระน้ำคำ, และสมฤทธิ์ กางเพ็ง

34 - 46

The Knowledge Management Model of Personnel under the Office of the
Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division

Saengtaen Churut, Tawee Sranamkam, and Samrit Kangpheng



วารสารครุศาสตร์ปัญญา ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม - กุมภาพันธ์ 2566)

Journal of Intellect Education (IEJ) Volume 2, No. 1 (January-February 2023)

ISSN: 2822-0218 (Online), E-mail: karusatpanya@gmail.com, skangpheng@gmail.com

499/91 หมู่ที่ 2 ถนนมิตรภาพ ตำบลศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000

Tel. 088-560-6666; Website: karusatpanya.org

สารบัญ

pdf (ภาษาไทย)

ผลการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยใช้กิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2

นวพร กางเพ็ง และจินห์วรา พิมพ์แสง

47 - 58

The Effect of Development in Problem Solving Ability by using Psycho – intellectual Activities of Kindergarten 2 Students

Navaporn Kangpheng, Jinvara Pimsang

บทความเทคนิค (Technical Article)

pdf (ภาษาไทย)

ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ

สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุธ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง, และสุดสวาสดี ประไพเพชร

59 – 73

Leadership: Concepts, Theories, and Elements

Suphot Praphaipheth, Sarawut Kundaeng, Ratre Loetvathong, Sutsawat Praphaipheth



บทความพิเศษ (Selected Article)

การพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

Development of an English Vocabulary Writing Programmed Skill Instruction for Grade 6

จิณห์วรา พิมพ์แสง¹ และภิลลักษ์ณ เพ็งวงษา²

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น¹, โรงเรียนคูคำพิทยาสรรพ์²

Jinvara Pimsang¹ and Pilailuk Pengwongsa²

Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand¹, Khukanpittayasan School²

Received: January 11, 2023 Revised: February 10, 2023 Accepted: February 12, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75 และมีค่าดัชนีประสิทธิผลตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษก่อนและหลังเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ และเพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2565 โรงเรียนคูคำพิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 19 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แผนการจัดการเรียนรู้ สารการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 5 แผน เวลา 15 ชั่วโมง แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ เป็นแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือกและแบบอัตนัยเขียนตอบจำนวน 40 ข้อ ซึ่งมีค่าความยากง่าย .40 -.67 มีค่าอำนาจจำแนก .56 -.97 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .85 และแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนภาษาอังกฤษโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความเที่ยงตรง ค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีประสิทธิภาพเท่ากับ 78.13/82.11 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 75/75 และค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ .74 นักเรียนที่เรียนโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษมีผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความพึงพอใจต่อการเรียนภาษาอังกฤษโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนา, แบบฝึกทักษะ, การเขียนคำศัพท์, ภาษาอังกฤษ

¹ Corresponding author, Tel. 0872607818, Email: somejen18@gmail.com



Abstract

The purpose of this research were to develop an English Vocabulary Writing Programmed Skill Instruction for grade 6 aimed to meet the standardized criteria of 75/75 and to study students' effectiveness learning, to enhance students' learning achievement in English, and to study the students' satisfaction of learning English by Vocabulary Writing Programmed. The sample was consisted of one class of 19 grade 6 students in Khukanpittayasan School, under the Office of Khonkaen Educational Service Area 4, during the first semester of the 2022 academic year, gained by the purposive sampling. The study employed experimental research. The tools used in the research included the English Vocabulary Writing Programmed for grade 6, the lesson plans consisted of 5 lesson plans for 15 hours, and learning achievement test constructed by the researcher. The test difficulty indices ranged from .40 to .67, the discrimination indices ranged from .56 to .97, the reliability value was .85, and a questionnaire for eliciting the students' satisfactions about the learning activities which had been organized for them. The collected data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and t-test. The results were as follow: The English Vocabulary Writing Programmed were efficient since they were found to have the criteria of 78.13/82.11 that was higher than the expected student criterion of 75 percentage. And the effective index value was .74. The students' achievement after using the English Vocabulary Writing Programmed was statistically higher than that before using them at .01 level of significance. The students' satisfaction of learning by the English Vocabulary Writing Programmed showed an average score of 4.67 which was at the "highest" level.

Key words: Development, Programmed Skill Instruction, Vocabulary Writing, English

บทนำ

การจัดการเรียนภาษาอังกฤษในประเทศไทยได้มีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับองค์ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และทักษะทางภาษา ประกอบไปด้วย 4 ทักษะ คือ ทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการอ่าน และทักษะการเขียน โดยทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันในการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาให้กับผู้เรียน การเขียนเป็นทักษะของมนุษย์ในการเข้ารหัสของข้อมูลหรือข้อความผ่านตัวอักษรหรือสัญลักษณ์ด้วยเครื่องมือในการเขียน เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความรู้สึก ความคิด และความเข้าใจจากผู้เขียนไปสู่ผู้อ่าน ความสำคัญของทักษะการเขียนในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศจึงเป็นการพัฒนาความคิดเชิงเหตุผลให้กับผู้เรียนทำให้ผู้เรียนมีการจัดลำดับความคิด การสรุปความ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวิจารณ์ รวมไปถึงการสะท้อนคิดไปยังภาษาเป้าหมาย (Szecsy, 2008; ปวีศรี ปิงเมือง และประกอบ กรณิกิจ, 2565; วิไลพรรณ สุรินทร์ธรรม และนิธิดา อติภัทรนันท์, 2563) อย่างไรก็ตามจากผลทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของสถาบัน Education First (EF) จากการใช้ English Proficiency Index (EPI) ในปี 2563 ในการประเมิน พบว่า นักเรียนไทยถูกจัดเป็นอันดับที่ 89 จาก 100 ประเทศซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ที่ต่ำมากต่อเนื่องกันร่วมเวลาเกือบทศวรรษตั้งแต่ปี 2554



ถึงปี 2563 (Education First, 2020) และยังสอดคล้องกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-Net) ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ในรายวิชาภาษาอังกฤษโดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำกว่าทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2564) โดย ชัยชัย บุญนาค (2564) ได้นำเสนอปัญหาในสถานการณ์การสอนภาษาอังกฤษในปัจจุบันไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนการสอน โดยวิธีการจัดการเรียนการสอนยังไม่หลากหลาย และไม่สอดคล้องกับพื้นฐาน นักเรียนยึดตามหลักไวยากรณ์ และจำนวนผู้เรียนต่อห้องมากเกินไป 2) ด้านสภาพแวดล้อม คือ ขาดการพัฒนาและการใช้ภาษา และขาดการกระตุ้นการใช้ภาษาเพื่อที่จะพูดหรือเขียนอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ด้านการวัดผลประเมินผล คือ ระบบการวัดผลทักษะภาษายังคงมุ่งเน้นไปที่การใช้ภาษาอังกฤษตามหลักไวยากรณ์การอ่าน ซึ่งไม่ได้ส่งเสริมที่จะใช้ภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนเท่าที่ควร (ปววิศรี ปิงเมือง และประกอบ กรณิกิจ, 2565)

ดังนั้น จึงพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการลดปัญหาเกี่ยวกับการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษและจะช่วยพัฒนาทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษของนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานและเป็นประโยชน์ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารต่อไป

คำถามการวิจัย

1. แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75 และมีค่าดัชนีประสิทธิผลตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป หรือไม่อย่างไร
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษก่อนและหลังเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. ความพึงพอใจของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่มีต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75 และมีค่าดัชนีประสิทธิผลตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
2. เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษก่อนและหลังเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ

สมมติฐานของการวิจัย

1. แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75 และมีค่าดัชนีประสิทธิผลตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
2. นักเรียนที่เรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษมีผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความพึงพอใจต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษในระดับมากขึ้นไป



หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ

การเขียนเป็นทักษะที่มีความซับซ้อนมากกว่าทักษะฟัง พูด และอ่าน เพราะการเขียนเป็นกระบวนการทางความคิดที่ต้องการแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจผ่านตัวอักษร ผู้เขียนจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานด้านคำศัพท์สำนวนและไวยากรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเขียนเพื่อให้สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้องชัดเจนครบถ้วน ทั้งนี้เนื่องจากการเขียนเป็นกระบวนการทางความคิด การลำดับประโยคที่เชื่อมโยงกันอย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ รูปแบบภาษา สัทภาษาและความมีเอกภาพของเรื่องหรือหัวข้อ ในขณะที่เขียนผู้เขียนจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายและเรียงลำดับความสำคัญให้เป็นไปอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้การสื่อความหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Arapoff, 1975; White, 1980) โดย Lado (1964); Harris (1969) ได้แนะนำองค์ประกอบที่สำคัญเบื้องต้นในการเขียนว่าผู้เขียนควรมีความรู้ในด้านโครงสร้างไวยากรณ์ คำศัพท์ การสะกดคำ เครื่องหมายวรรคตอน และมีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาษานั้น ๆ เสียก่อน โดยครอบคลุม 5 ด้านคือ เนื้อหาสาระในการเขียน การจัดเรียงลำดับของเนื้อหา การใช้ไวยากรณ์ที่ถูกต้อง การเลือกคำและสำนวนที่เหมาะสม และกลไกการเขียน เช่น การใช้เครื่องหมายวรรคตอนต่าง ๆ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนการเขียนภาษาอังกฤษแนวใหม่ตามกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล (CEFR) โดยการเขียนเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของผู้เขียนออกมาโดยใช้สัญลักษณ์ตัวอักษร ซึ่งผู้เขียนจะต้องเรียบเรียงความคิดอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามโครงสร้างและไวยากรณ์ของการเขียนเพื่อสื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเขียนคือการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีจุดมุ่งหมายเพื่อถ่ายทอดความคิดของผู้ส่งสารคือผู้เขียนไปสู่ผู้รับคือผู้อ่านมีการเขียนได้ถูกต้องทั้งในด้านการใช้คำศัพท์ การสะกด การใช้เครื่องหมายวรรคตอน ดังนั้น สิ่งที่ครูควรคำนึงให้มากที่สุด คือ ต้องให้นักเรียนมีข้อมูลเกี่ยวกับคำศัพท์ (Vocabulary) ไวยากรณ์ (Grammar) และเนื้อหา (Content) อย่างเพียงพอที่จะเป็นแนวทางให้นักเรียนสามารถคิดและเขียนได้ ในการสอนเขียนนั้นต้องมียุทธศาสตร์องค์ประกอบในการเขียน คือ องค์ประกอบด้านเนื้อหา (Content) รูปแบบ (Form) ไวยากรณ์ (Grammar) สัทในการเขียน (Style) และกลไกทางภาษา (Mechanics) โดยการสอนเขียนแบบออกเป็น 4 ลักษณะ (สถาบันภาษาอังกฤษ, 2558) ดังต่อไปนี้

1. การเขียนแบบคัดลอก (Mechanical Copying) คือ การลอกคำ ข้อความ หรือประโยคโดยไม่ต้องสร้างภาษาของตนเอง มักเป็นกิจกรรมที่ใช้กับนักเรียนในระดับต้น ๆ เช่น การคัดลายมือ เขียนตามรอยประ โดยภาพและข้อความที่เข้าคู่กันแล้วคัดลอกข้อความ จัดลำดับตัวอักษรแล้วเขียนคำให้ถูกต้อง หรือจัดลำดับประโยคและเขียนข้อความที่ถูกต้อง จะช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้การสะกดคำ การประกอบคำ เข้าเป็นรูปประโยค และอาจเป็นการฝึกอ่านในใจไปพร้อมกัน

2. การเขียนแบบควบคุม (Controlled Writing) เป็นการสอนทักษะการเขียนที่มุ่งเน้นในเรื่องความถูกต้องของรูปแบบ โดยครูให้เนื้อหาและรูปแบบภาษาสำหรับนักเรียนใช้ในการเขียน ครูจะเป็นผู้กำหนดส่วนที่เปลี่ยนแปลงให้นักเรียน เป็นการฝึกเขียนโดยเรียบเรียงคำที่กำหนดให้เป็นประโยคไปพร้อมกัน หรืออาจใช้ฝึกเขียนโดยเลือกคำที่กำหนดให้มาเขียนเติมลงในช่องว่างของประโยค นักเรียนจะได้ฝึกการใช้คำชนิดต่างๆ (Part of Speech) ทั้งด้านความหมายและไวยากรณ์ เป็นต้น

3. การเขียนแบบกึ่งควบคุม (Less-controlled Writing) เป็นการฝึกเขียนที่มีการควบคุมน้อยลง และนักเรียนมีอิสระในการเขียนมากขึ้น การฝึกเขียนในลักษณะนี้ครูจะกำหนดเค้าโครงหรือรูปแบบแล้วให้นักเรียนเขียนต่อเติมส่วนที่ขาดหายไปให้สมบูรณ์ วิธีการนี้ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะความสามารถในการ



เขียนได้มากขึ้นอันเป็นพื้นฐานนำไปสู่การเขียนอย่างอิสระต่อไป ซึ่งมีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น Sentence Combining, Describing People, Questions and Answers Composition, Parallel Writing และ Dictation

4. การเขียนแบบอิสระ (Free Writing) เป็นการฝึกเขียนที่ไม่ต้องมีการควบคุม นักเรียนอิสระในการเขียนได้แสดงความคิดตามจินตนาการของตนเองอย่างกว้างขวาง การเขียนลักษณะนี้ครูจะกำหนดเพียงหัวข้อเรื่องหรือสถานการณ์ให้แล้วนักเรียนเขียนเรื่องราวตามความคิดหรือจินตนาการของตนเองซึ่งจะช่วยให้ นักเรียนได้พัฒนาทักษะความสามารถในการเขียนของตนเองได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ประเด็นที่ควรนำมาสร้างเป็นแบบฝึกเพื่อให้ นักเรียนได้ฝึกทักษะการเขียนควรเป็นประเด็นที่นักเรียนให้ความสนใจ เป็นสถานการณ์ในอดีตหรือปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของนักเรียน หรือเรื่องที่ใกล้ตัวนักเรียนก็จะช่วยให้นักเรียนสนใจการเขียนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำได้เป็นอย่างดี ในขณะที่กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูไม่ว่าจะเป็นการใช้สื่อแบบใดจำเป็นจะต้องเริ่มจากเนื้อหาที่มีความง่ายไม่สลับซับซ้อนจนถึงเนื้อหาหรือวิธีการฝึกที่มีความยากจะช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ และกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการเขียนของนักเรียนได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การเรียนการสอนภาษาอังกฤษนั้นจะต้องครอบคลุมทักษะการใช้ภาษาทั้ง 4 ทักษะคือ ฟัง พูด อ่านและเขียน ซึ่งทักษะการเขียนเป็นทักษะที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าทักษะอื่น เพราะจะต้องมีความรู้เบื้องต้นในด้านคำศัพท์ และโครงสร้างไวยากรณ์จึงจะสามารถเขียนข้อความเพื่อการสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน (บุศรินทร์ เดชดำรงศรี, 2564)

แนวคิดเกี่ยวกับแบบฝึก

แบบฝึกเป็นสื่อการเรียนการสอนที่สร้างขึ้นเพื่อฝึกฝน และพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่นักเรียนจนเกิดความเข้าใจโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของนักเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการเขียนเพิ่มมากขึ้น และเป็นการแก้ไขปัญหการเรียนการสอน ดังนั้น จึงเป็นสื่อการสอนที่ช่วยเสริมทักษะและครูสามารถใช้ชุดฝึกทักษะช่วยพัฒนาการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้สอนหรือให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะต่างๆ ได้ดีขึ้น หลังจากที่ได้เรียนบทเรียนแล้ว นอกจากนี้ แบบฝึกหัดมักใช้ในการฝึกเรียนด้วยตนเองและแบบฝึกหัดจะมีการให้คำแนะนำในการฝึกทำการสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียนอย่างง่าย ๆ ในการทำแบบฝึกหัดคือ ให้ครูแสดงตัวอย่างให้กับนักเรียนก่อน เช่น ครูให้นักเรียนทั้งชั้นช่วยกันตอบคำถามข้อแรก โดยครูช่วยให้คำแนะนำจากนั้นให้นักเรียนทำด้วยตัวเอง และหลังจากที่นักเรียนทำแบบฝึกหัดเสร็จ ครูและนักเรียนควรจะอภิปราย ตรวจสอบ และซักถามข้อสงสัยในคำถามและคำตอบของแบบฝึกหัดร่วมกัน ดังนั้น แบบฝึกหัดจึงช่วยให้นักเรียนได้ทบทวนและฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และยังช่วยให้ครูทราบถึงสภาพปัญหาและข้อบกพร่องในการสอนและตัวนักเรียน ทำให้ครูสามารถแก้ไขได้ทันที่ และยังช่วยประหยัดแรงงาน และเวลาในการเตรียมการสอนของครูอีกด้วย (พรธณา เจือจารย์, 2560; นันทนัช ทองคำดี, 2565)

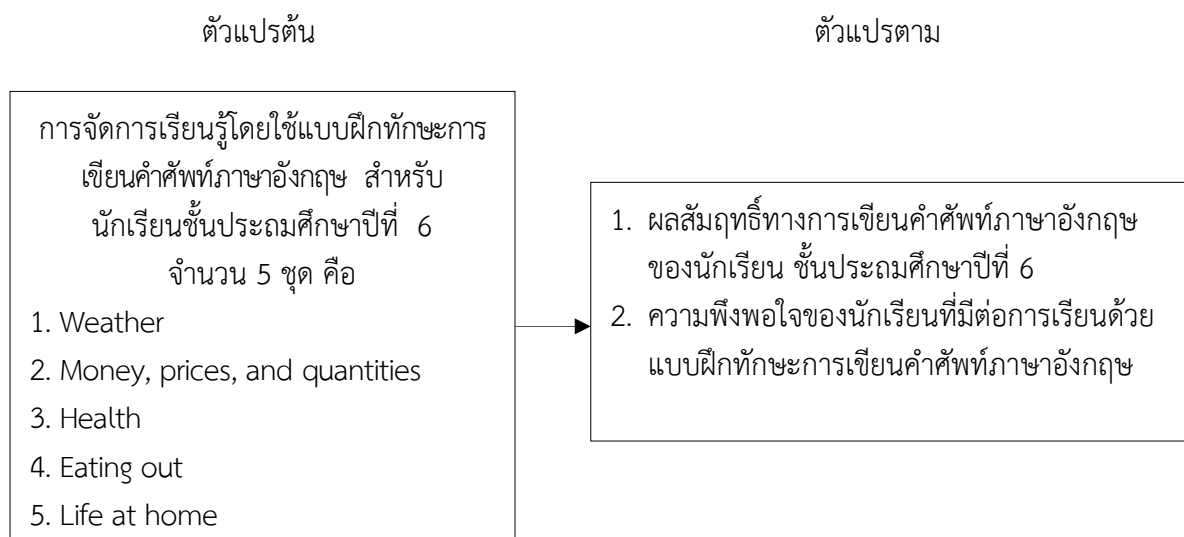
แบบฝึกจึงเป็นส่วนเสริมจากหนังสือเรียนในการเรียนทักษะเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดภาระของครูได้มาก เพราะแบบฝึกเป็นสิ่งที่ทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ช่วยให้นักเรียนฝึกทักษะการใช้ภาษาดีขึ้นและช่วยเสริมทักษะทางภาษาให้คงทน นอกจากนี้ แบบฝึกยังใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการเรียนหลังจากบทเรียนในแต่ละครั้ง ซึ่งแบบฝึกทักษะจะมีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือตรงตามจุดประสงค์ของการฝึกได้นั้น การสร้างแบบฝึกทักษะจะต้องคำนึงถึงขั้นตอนและหลักในการสร้าง เพื่อความเหมาะสมถูกต้องในการที่จะนำแบบฝึกไปใช้กับนักเรียนตามวัย ความสามารถ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังที่ Richards and Rogers (1991) อ้างถึงใน



นันทนัช ทองคำดี, 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างแบบฝึกไว้ว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการสอน การเลือกเนื้อหาที่จะนำมาสอน การจัดเตรียมรูปแบบการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ลักษณะภาระงานและกิจกรรมที่ใช้ต้องสอดคล้องกับรูปแบบการสอน และบทบาทของผู้เรียนผู้สอน และสื่อการสอน เช่นเดียวกับ Bock (1993 อ้างถึงใน นันทนัช ทองคำดี, 2565) ที่ได้ให้ข้อพิจารณาในการสร้างแบบฝึกหัดไว้ คือ กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของแบบฝึก ให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น คำแนะนำในการทำแบบฝึกหรือขั้นตอนในการทำอย่างละเอียด สร้างแบบฝึกให้มีรูปแบบที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียนมากที่สุด เช่น แบบฝึกอาจใช้รูปแบบที่ง่าย ๆ โดยเริ่มจากการให้นักเรียนตอบคำถามในลักษณะถูกผิด จนถึงการให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น แบบฝึกควรสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียน เช่น การให้นักเรียนเขียนเรียงลำดับเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นลงในตารางหรือแผนภูมิที่กำหนดให้ สรุปได้ว่า ในการสร้างแบบฝึกนั้น ต้องคำนึงถึงหลักสูตรและจุดประสงค์รายวิชา แล้วจึงคัดเลือกเนื้อหาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและจุดประสงค์การเรียนรู้เพื่อนำมาสร้างแบบฝึกให้มีรูปแบบที่หลากหลายถูกต้องทางภาษา สอดคล้องกับหลักสูตร และสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียน ในขณะเดียวกันลักษณะกิจกรรมที่เลือกใช้แบบฝึกเองก็ต้องสอดคล้องกับรูปแบบการสอนเช่นเดียวกัน

ดังนั้น การหาประสิทธิภาพของแบบฝึกจะช่วยให้ทราบว่าหากมีประสิทธิภาพถึงระดับนั้นแล้วก็มีคุณค่าที่จะนำไปสอนนักเรียนและคุ้มค่าการลงทุนผลิตออกมาเป็นจำนวนมาก การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพกระทำ ได้โดยการประเมินผลพฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือ พฤติกรรมต่อเนื่อง (กระบวนการ) กำหนดค่าประสิทธิภาพเป็น $E1 = \text{Efficiency of Process}$ หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ และพฤติกรรมสุดท้าย(ผลลัพธ์) กำหนดค่าประสิทธิภาพเป็น $E2 = \text{Efficiency of Product}$ หรือประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2556)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ การสอนโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยใช้รูปแบบ Pre – experimental design แบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลัง (One group pretest - posttest design) (Edmonds and Kennedy, 2017)

O ₁ X O ₂

โดยที่

O₁ หมายถึง pretest หรือการทดสอบก่อนเรียน

X หมายถึง treatment หรือการใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ

O₂ หมายถึง posttest หรือการทดสอบหลังเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 19 คน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แผนการจัดการเรียนรู้ สารการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 15 แผน เวลา 15 ชั่วโมง แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ เป็นแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือกและแบบอัตนัยเขียนตอบจำนวน 40 ข้อ และแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนภาษาอังกฤษ โดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความเที่ยงตรง ค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ (E₁/E₂) เท่ากับ 78.13/82.11 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ประสิทธิภาพที่กำหนดไว้คือ 75/75 และค่าดัชนีประสิทธิผลของแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษเท่ากับ .74 ซึ่งค่าดัชนีประสิทธิผลที่ยอมรับได้คือ .50 ขึ้นไป

2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษของนักเรียน ที่เรียนโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษหลังเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ระดับความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนโดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่านักเรียนมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอน สอนตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.95 ระดับความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ คำสั่งและคำแนะนำเข้าใจง่าย การนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และผู้สอนเอาใจใส่และมีความเป็นกันเองกับนักเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 ระดับความพึงพอใจมากที่สุด ลำดับที่ 3 คือ กิจกรรมการเรียนรู้มีความสนุกสนาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ระดับความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งในภาพรวมนักเรียนมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

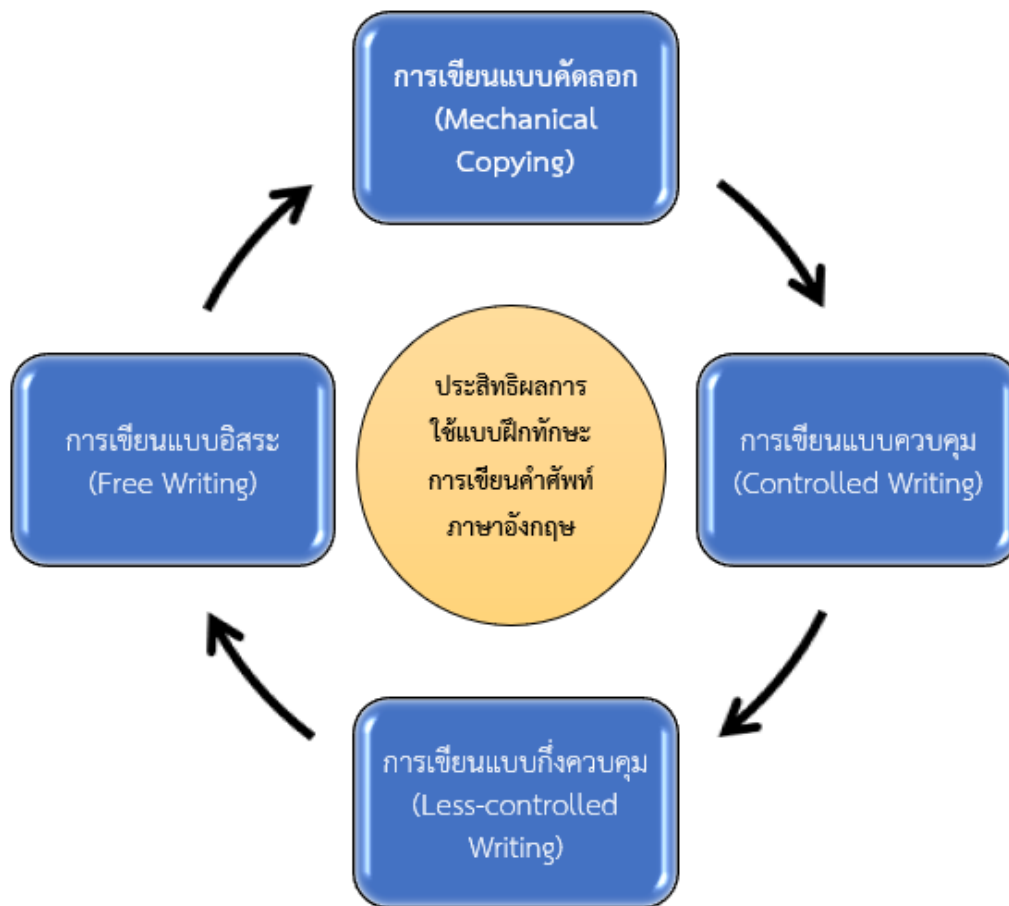
ผลการวิจัยพบว่า แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีประสิทธิภาพ และดัชนีประสิทธิผลเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อน



เรียน และนักเรียนมีความพึงพอใจมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดทำแบบฝึกและแผนการจัดการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกันกับหน่วยการเรียนรู้ เรื่อง Weather, Money prices and quantities, Health, Eating out, Life at โดยมีส่วนประกอบสำคัญของแผน คือ เรื่องที่สอน เวลาที่ใช้ สำคัญ จุดประสงค์ เนื้อหา สื่อ การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และเกณฑ์การวัดผลและประเมินผล โดยในแบบฝึกได้มีจุดมุ่งหมาย และคำแนะนำในการทำแบบฝึกอย่างละเอียด รวมถึงบทบาทครูและผู้เรียนด้วย นอกจากนี้ ยังได้ผ่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแบบฝึกที่จะต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของการสอน การเลือกเนื้อหาที่จะนำมาสอน การจัดเตรียมรูปแบบการสอนให้สอดคล้องกับ หลักสูตร ลักษณะภาระงานและกิจกรรมที่ใช้ต้องสอดคล้องกับรูปแบบการสอน และบทบาทของผู้เรียนผู้สอน และสื่อการสอน โดยจะต้องกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของแบบฝึก ให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น คำแนะนำในการทำแบบฝึกหรือขั้นตอนในการทำอย่างละเอียด สร้างแบบฝึกให้มี รูปแบบที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียนมากที่สุด (Richards and Rogers, 1991, Bock, 1993 อ้างถึงใน นันทนัช ทองคำดี, 2565) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัชชัย นามวงศ์ษา (2562) ที่พัฒนา ทักษะการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลเชียงคาน “ปทุมมา สงเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 1 โดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ พบว่า แบบฝึกมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ และมีดัชนีประสิทธิผลสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีคะแนนหลังเรียน สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พันทิพา ลาคำ (2555) ที่ วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนเพื่อการสื่อสาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด และผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยของ สุภาพร พันเหลา (2560) ที่วิจัยและพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปี ที่ 1 พบว่า ประสิทธิภาพของแบบฝึกทักษะมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด และนักเรียนมีความพึงพอใจ ต่อการเรียนด้วยแบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยของ อัญชลี แจ็คสัน (2561) ที่ทำการพัฒนาทักษะการเขียนประโยคภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านดงน้อย อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดเลย โดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนเกี่ยวกับภาพ พบว่า มีค่าดัชนี ประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนโดยใช้แบบฝึกทักษะอยู่ใน ระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่

จากการพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี ข้อค้นพบสำคัญ คือ แบบฝึกที่ใช้ในการพัฒนาทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษมีความสำคัญและจำเป็น อย่างยิ่งที่ครูจะต้องสร้างให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแผนการจัดการเรียนรู้ วยของนักเรียน ความสนใจ หรือ ความต้องการจำเป็นของนักเรียน ขณะเดียวกันแบบฝึกที่สร้างขึ้นกิจกรรมการพัฒนาในแบบฝึกทักษะจะต้อง พัฒนาการเขียนจากขั้นพื้นฐานไปยังขั้นสูงสุด ได้แก่ การเขียนแบบคัดลอก (Mechanical Copying) การ เขียนแบบควบคุม (Controlled Writing) การเขียนแบบกึ่งควบคุม (Less-controlled Writing) และการ เขียนแบบอิสระ (Free Writing) ตามลำดับ ดังโมเดลประสิทธิผลการใช้แบบฝึกทักษะ การเขียนคำศัพท์ ภาษาอังกฤษ ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลประสิทธิภาพการใช้แบบฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การฝึกทักษะการเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ครูผู้สอนต้องศึกษาเนื้อหาที่เหมาะสมกับช่วงวัยของนักเรียน เพราะแบบฝึกที่สร้างขึ้นต้องสนองความต้องการของนักเรียน
2. ในการฝึกครูผู้สอนควรสร้างบรรยากาศการฝึกให้เป็นกันเอง ฝึกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
3. กระบวนฝึกโดยใช้แบบฝึกทักษะ ควรเริ่มจากเนื้อหาหรือวิธีการฝึกที่ง่ายไปหายาก เช่น จากการเขียนแบบคัดลอก การเขียนแบบควบคุม การเขียนแบบกึ่งควบคุม และการเขียนแบบอิสระ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยในประเด็นการวิจัยเดียวกันโดยออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้วนำเสนอผลการวิจัยทั้งสองส่วนมาผสมผสานกันจะได้สารสนเทศที่น่าเชื่อถือ และลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนในระดับชั้นอื่นๆ ด้วย โดยให้มีสาระการเรียนรู้ที่หลากหลายตรงกับความสนใจและความต้องการของนักเรียน
3. ควรมีการวิจัยและพัฒนาแบบฝึกในทักษะอื่นๆ เช่น ทักษะการฟัง การพูด และการอ่าน ในหลายๆ ระดับชั้น



4. ควรศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกันในสถานศึกษาขนาดกลาง หรือขนาดเล็กที่ขาดแคลนครูโดยมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง อาจออกแบบเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)

เอกสารอ้างอิง

ชัยรีย์ บุณนาค. (2564). 4 อุปสรรคการเรียนรู้ภาษาไทยต้องปรับแก้ตั้งแต่สอนจนถึงสอบ.

<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/865612>

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2556). การทดสอบการทดสอบประสิทธิภาพสื่อหรือชุดการสอน. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5(1), 7-19.

ธวัชชัย นามวงศ์ษา. (2562). การพัฒนาทักษะการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลเชียงคาน “ปทุมมาสงเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ. *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.

นันทนัช ทองคำดี. (2565). การพัฒนาชุดแบบฝึกทักษะการอ่านภาษาอังกฤษเพื่อความเข้าใจโดยการเรียนรู้แบบ MIA (Murdoch) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดกลางวงค์มณีจังหวัดพิจิตร. *การค้นคว้าอิสระหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยนเรศวร*.

บุศรินทร์ เดชดำรงศรี. (2564). การพัฒนาทักษะการเขียนภาษาอังกฤษด้วยขั้นตอนการเขียนของบุรุษและวิธวิธี ของนักศึกษามหาวิทยาลัย. *มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ*,
[file:///C:/Users/DELL/Downloads/Busarin_2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Busarin_2019%20(1).pdf)

ปววิศร์ ปิงเมือง และประกอบ กรณกิจ. (2565). ผลของการจัดการเรียนรู้ด้วยโมบายแอปพลิเคชันช่วยการเรียนรู้ภาษาที่ใช้ภาระงานเป็นฐานและเกมพีเคชั่นเพื่อส่งเสริมทักษะการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา*, 17(22), 104-123.

พรธนา เจือจารย์. (2560). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้ชุดฝึกทักษะเรื่องการใช้เครื่องมือโปรแกรม Microsoft Word 2016 วิชาคอมพิวเตอร์ในงานธุรกิจ สำหรับนักศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 3 สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ.

พันทิวา ลาคำ. (2555). การพัฒนาแบบฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนเพื่อการสื่อสาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*.

วิไลพรรณ สุรินทร์ธรรม และ นิธิดา อติภทรนันท์. (2563). การจัดการเรียนรู้ที่เน้นปัญหาเป็นฐานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษและการเรียนอังกฤษด้วยตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 22(2), 169-181.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2564). จำนวนและร้อยละของนักเรียนตามช่วงคะแนนผลการสอบ O-NET ปีการศึกษา 2563. <http://www.newonetestresult.niets.or.th/>



- อัญชลี แจ็คสัน. (2561). การพัฒนาทักษะการเขียนประโยคภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านดงน้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยใช้แบบฝึกทักษะการเขียนเกี่ยวกับภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Arapoff, N. (1975). Writing a thinking Process. *English Teaching Forum* 13 (March-May): 233-237.
- Edmonds, W, A., and Kennedy, T, D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. California: Sage.
- Education First. (2020). *EF English Proficiency Index*. 9th ed. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Haris, D. P. (1969). *Teaching English as a Second Language*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Lado, L. (1964). *Language Teaching*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Szecszy, E. M. (2008). *Four-Skills Language Learning Theory*. In (pp. 313-314). SAGE Publications, Inc.
- White, R.V. (1980). *Teaching Written English*. London: George Allen &Unwin.



บทความวิจัย (Research Article)

การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
Personnel Administration According to the Four Brahmavihara Principles
in Basic Educational Institutions under the Office of Khon Kaen
Secondary Educational Service Area

อำนวยการ มะโนมัย¹, สุนทร สายคำ², และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส³
Amnuay Marnomai¹, Sunthon Saikham², and Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso³
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น^{1,2,3}
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand^{1,2,3}

Received: February 5, 2023 Revised: February 25, 2023 Accepted: February 26, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ประสิทธิภาพ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน 426 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้แก่ ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร วางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, พรหมวิหาร 4, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, มัธยมศึกษา

¹ Corresponding author, Tel. 0935247255, Email: amnuay30071980@icloud.com



Abstract

The objectives of this research were as follows: 1) to study personnel administration according to the Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Educational Service Area; 2) to compare personnel administration according to the Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Education Service Area classified by school location, school size, and experience; 3) to study guidelines for promoting and developing personnel administration according to the Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Education Service Area. The sample used for this study was 426 school administrators and teachers in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Education Service Area. The tool used to collect data were questionnaire, and interview form. The research results were as follows: 1) The personnel administration according to the Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Educational Service Area was at a high level. The highest mean was seen in the aspect of personnel management, followed by personnel planning, personnel development, performance appraisal, and personnel maintenance respectively. 2) Personnel administration according to Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Education Service Area with position, size of school And work experience found that the overall difference was statistically significant at the .05 level, and 3) The guidelines for promoting and developing personnel administration according to the Four Brahmvihara principles in basic educational institutions under the Office of Khon Kaen Secondary Education Service Area are that administrators should disseminate relevant performance of personnel for thorough practice, allow everyone to participate in personnel management planning, personnel planning with fairness and act as a good example.

Keywords: Personnel Administration, Four Brahmvihara Principles, Basic Educational institutions, Secondary Education.

บทนำ

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการศึกษา เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เกิดการแข่งขันในการพัฒนาประเทศอย่างมาก จึงมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถเต็มศักยภาพทั้งด้านร่างกายและสติปัญญา เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติ บุคลากรทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ พัฒนาให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ พึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาให้งานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย การบริหารบุคลากรทาง

การศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในหน่วยงานการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายและนโยบายก็ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ การบริหารบุคลากรในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถยานั้นผู้บริหารควรมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารที่ดี มีคุณธรรมและปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงามมีความยุติธรรมในการปกครองด้วยจิตที่มีความเมตตากรุณา มีความปรารถนาดี ความศรัทธาของบุคลากรให้มีต่อผู้บริหารเกิดความร่วมมือและสามัคคีกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลตามเป้าหมายขององค์กรได้ (พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง), 2558)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อาศัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มครอบครัวและขยายจนกลายเป็นสังคมหมู่บ้าน สังคมชนบท สังคมเมืองและสังคมประเทศ เป็นต้น มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยรวมกันเป็นกลุ่มเป็นสังคมจึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อความปลอดภัย ความสงบสุขและความเจริญก้าวหน้าเพื่อให้สังคมนั้น ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนงาน กำหนดนโยบายเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ องค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นๆ ปัจจัยที่สำคัญคือผู้นำที่มีอิทธิพล เป็นต้น แบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และยังเป็นผู้ฝึกหัดความเชี่ยวชาญและสั่งสอนความรู้ที่จำเป็นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 พึงต้องมีความเมตตา เป็นการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีคิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์และมีความสุข มีความกรุณาเป็นการแสดงออกถึงความสงสาร การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งร่างกายและใจในภาวะที่ได้รับ ความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือ โดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้องไม่เบียดเบียนใคร มีเมตตาเป็นการแสดงออกถึงความชื่นบาน ความปิติยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่นเห็นแก่ตัวเอง มีอุเบกขาเป็นการแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดแล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญาไม่เหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง (พระมนัส อัครธมโม (ก้อนใหญ่), 2554)

จากเหตุผลความจำเป็นและสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น และจากการทำงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคลากร นำเสนอผลวิจัยนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางปรับปรุงและประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาต่างๆ ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วยอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน (Hoy and Miskel, 2013; Fiore, 2013; วิจิตร ศรีสอาน, 2532; หวน พินธุพันธ์, 2547; เสนาะ ดิเียว, 2556) เมื่อพิจารณาขอบข่ายของการดำเนินงานจะเห็นว่าครอบคลุมการบริหารจัดการบุคคลโดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ดังนี้ (Hoy and Miskel, 2013; Fiore, 2013; อีระ รุญเจริญ, 2550; เสนาะ ดิเียว, 2551)

1. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล เป็นการวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบมากที่สุด ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี พิจารณาดูแลบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยรวม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร พิจารณาดูแลบุคลากรเข้ารับการพัฒนากับความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการดูแลรักษาบุคลากรให้มีความสุขในการทำงานร่วมกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใส ด้วยความเมตตา เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบและสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรที่ดี อย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรอย่าง ยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็น ธรรมและโปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่การ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง และพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด

แนวคิดหลักพรหมวิหาร 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ไว้ใน “พจนานุกรม พุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม” ว่าพรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้ เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดย ชอบประกอบด้วย

1. เมตตา คือ ความรักหมายถึงรักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำสั่งสอนหรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและ ความประพฤติที่เหมาะสมและดีงามรวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัยงานและความถนัด

2. กรุณา คือ ความสงสารหมายถึงความปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือแบ่งปันน้ำใจหรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

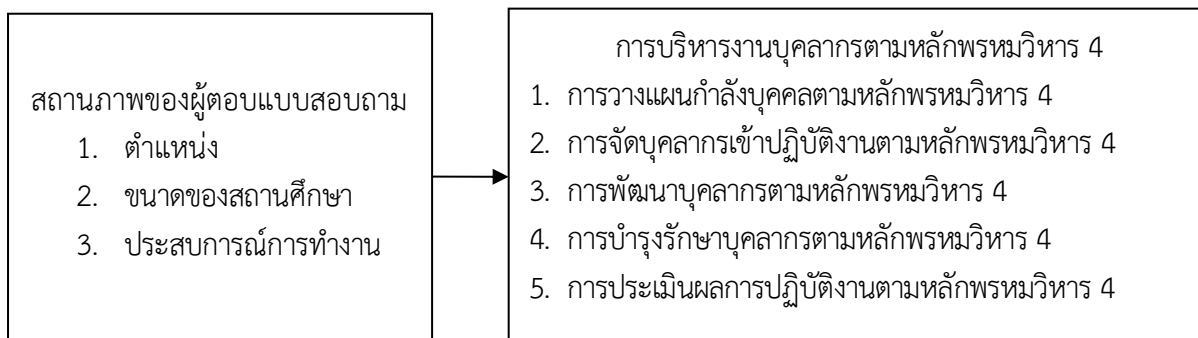
3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไม่ มีใจอิจฉาริษยาผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความสุขเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวรวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

4. อุเบกขา คือ ความวางเฉยหมายถึงการวางใจเป็นกลางผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทานองคลองธรรมด้วยความ ยุติธรรมไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่งเพราะรักไม่ชอบ (เกลียด) เกลียดและกลัว

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารงานบุคลากร และหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญของการ บริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบทสถานศึกษาแต่ละแห่งไม่ว่าจะเป็น ตำแหน่งของผู้บริหาร ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็มีขอบข่ายในการบริหารงาน บุคลากรที่สอดคล้องกันซึ่งบูรณาการเป็นการการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกำลังบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 การจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร 4 การพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 การบำรุงรักษา บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังกรอบแนวคิด การวิจัยที่แสดงในภาพที่ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) แบบแผนผสมผสาน (Convergent design) เป็นการออกแบบการวิจัยโดยมีการดำเนินการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมๆ กันมีลำดับความสำคัญเท่าๆ กัน ผู้วิจัยจะแยกการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลออกจากกันโดยจะรวมข้อมูลทั้งสองชุดเข้าด้วยกันในการตีความหมายในลักษณะของการผสมผสานระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ชุด (Creswell, 2015 อ้างถึงในสมฤทธิ์ กางเพ็ง และคณะ, 2565) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แล้วนำไปเทียบสัดส่วนจากประชากรตามตำแหน่งหน้าที่ ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน และได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากได้กลุ่มตัวอย่าง 426 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบเอฟ (F-test)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2565 จำนวน 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบบันทึกการสังเกต และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสาร (Documentary) การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอเชิงพรรณนา

3. การผสมผสานและสรุปผลการวิจัย เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งสองชุดเข้าด้วยกันในการตีความหมายในลักษณะของการผสมผสานระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ชุด เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ ด้วยวิธีการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา



สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในขณะที่ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ดังแสดงในตารางที่ 1

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่สำคัญ ได้แก่

3.1 ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน บริหารบุคลากร

3.2 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรพิจารณาจัดบุคลากรเข้างานด้วยความเที่ยง ธรรม และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการบุคลากรเข้างานเพื่อให้ได้งานมีประสิทธิภาพ สูงสุด

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนา บุคลากรเพื่อให้ได้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของ บุคลากรอย่างยุติธรรม

3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริหารควรพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐาน

อภิปรายผล

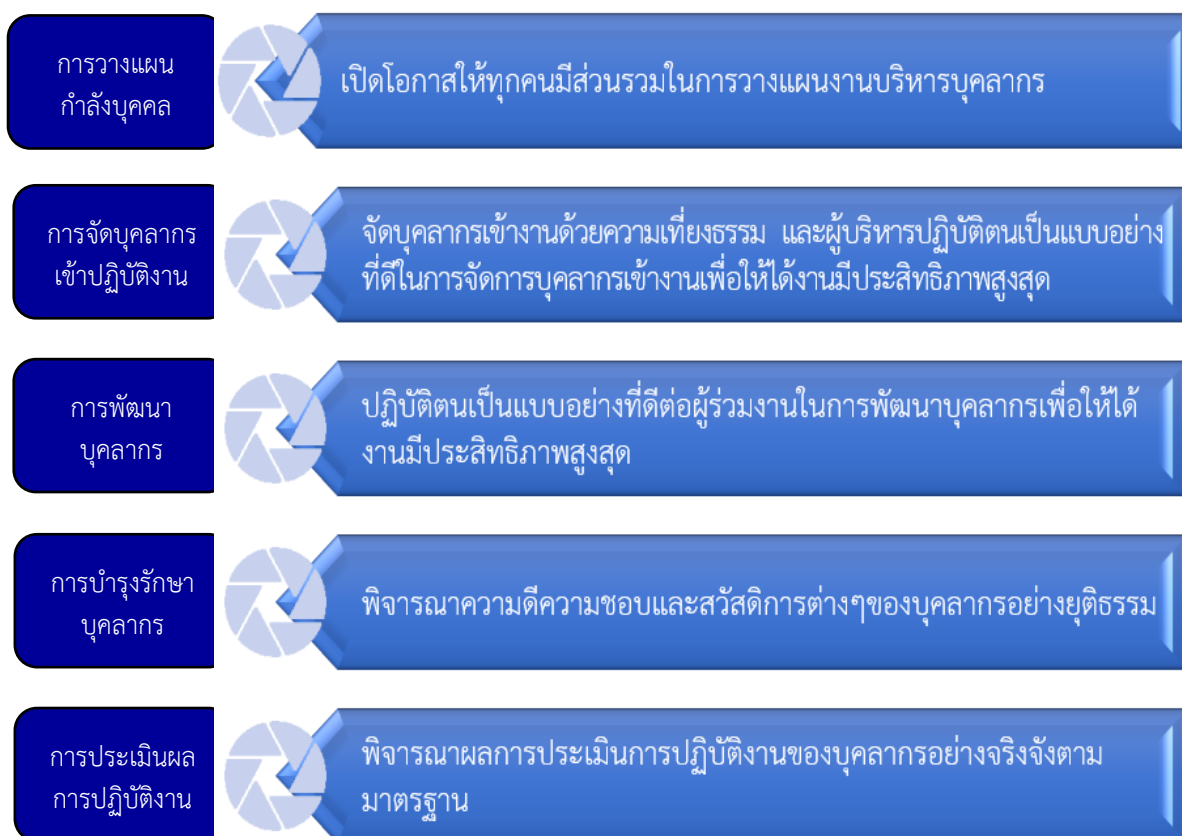
สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล ด้าน การจัดบุคลากรเข้างาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกเว้น ด้านการ บำรุงรักษาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ได้มีโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สถานศึกษาแต่ละแห่งได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้อยู่ในระดับมาก เช่น ด้านการ วางแผนกำลังบุคคลจะคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลัก ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา ด้านการ พัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทุกคนเข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่าง ๆ ของ บุคลากรที่ดีอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเผยแพร่การปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ฤทธิ์โต) (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้า



ร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสนธิยะ) (2556) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับพระจำปี ชินดา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีข้อค้นพบสำคัญที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับสถานศึกษาอื่น คือ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังโมเดลที่แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลแนวทางส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร
2. ผู้บริหารมีการนำหลักพรหมวิหาร 4 ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จึงควรวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยโดยใช้วิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนารูปแบบในการพัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารให้มีคุณลักษณะตามหลักพรหมวิหาร 4
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรกับการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชา สัมมนา การบริหารการศึกษา. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พระจำปี ชินดา. (2552). การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สหธรรมมิก.
- พระมนัส อัครมโน (ก้อนใหญ่). (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง). (2558). พรหมวิหาร 4: แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. วารสารศิลปกรรมศาสตร์วิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์, 2(2), 126.
- พระเมธีธรรมลังการ (ประยุทธ์ ภูริทัตโต). (2553). การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสั้นเทียะ). (2556). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดงบังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- วิจิตร ศรีสอาน. (2532). *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑๕*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ชูติภา บุตรดีวงศ์, สมเกียรติ เจษฎากุลทวี, พลสิษฐ์ อมรเชษฐ์, และอภิชาติ นาเลาห์. (2565). การวิจัยแบบผสมผสานวิธี: กระบวนทัศน์การวิจัยในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(3), 66-85.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2556). *การบริหารงานบุคลากร*, พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2547). *การบริหารจัดการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- Fiore, D.J. (2013). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. 2nd ed. New York: Routledge.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.



บทความวิจัย (Research Article)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

The Risk Management According to the Four Noble Truths of Educational Institutions under the Office of the Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division

กิริติ แก้วสกุล¹, ทวี สรณาคำ², และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส³

Keerati Keawsakul¹, Tawee Sranamkam², and Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso³

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น^{1,2,3}

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand^{1,2,3}

Received: February 5, 2023 Revised: February 27, 2023 Accepted: February 27, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหาร ความเสี่ยง สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความ เสี่ยงของสถานศึกษาโดยรวมได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการประเมินความเสี่ยง ตามหลักของสมุทัย รองลงมา คือ ด้านการรายงาน และติดตามผลตามหลักของนิโรธ และน้อยที่สุด คือ ด้าน การกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลักของทุกข์ ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 โดยรวมพบว่าการบริหารความเสี่ยงจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) ระบุความเสี่ยง 4) ประเมินความเสี่ยง 5) ตอบสนองความเสี่ยง 6) กำหนด กิจกรรมควบคุม 7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ติดตามผลและรายงาน การบริหารความเสี่ยงตาม หลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สถานศึกษามีความเสี่ยง (ทุกข์) 2) โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (สมุทัย) 3) การแสวงหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง (มรรค) และ 4) ความสัมฤทธิ์ผลในการป้องกันความเสี่ยง (นิโรธ)

คำสำคัญ : ความเสี่ยง, กิจกรรมควบคุม, อริยสัจ 4

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the current state of risk management of educational institutions under the Office of Phrapariyattidhamma Education Area 7, General

¹ Corresponding author, Tel. 089-526-5405, Email: 6405205040@mcu.ac.th



Education Division; 2) to study risk management guidelines of educational institutions under the Office of Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division; 3) to present risk management guidelines for educational institutions under the Office of Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division. This study was carried out by means of a mixed- method research. The research tools were questionnaires and interviews. The results were as follows: The state of risk management of educational institutions as a whole was performed at a high level. It was most practiced in risk assessment according to the principles of Samudaya, followed by the report and follow-up according to the principle of Nirodha and the least was the setting of objectives according to the principle of Dukkha. The results of the study of risk management guidelines according to the Four Noble Truths found that risk management must be implemented in the following stages: (1) studying the school environment; (2) setting objectives; (3) identifying risks; (4) assessing risks; (5) responding to risks; (6) determining controlled activities; (7) information and communication; (8) follow up and report. The risk management according to the Four Noble Truths of educational institutions under the Office of Phrapariyattidhamma Education Area 7 consisted of 4 steps: (1) the educational institution is at risk (Dukkha); (2) the likelihood of being at risk (Samudaya); (3) the search for risk prevention methods (Magga); (4) the success of risk prevention (Nirodha).

Keywords: Risk Management, control activities, Four Noble Truths

บทนำ

ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในทุกการดำเนินการกิจขององค์กร เมื่อวิวัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมอันเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในมิติต่าง ๆ อาจเป็นได้ทั้งภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเป็นโอกาสที่ส่งเสริมความท้าทายการดำเนินการภารกิจรูปแบบใหม่ ๆ ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญในการจัดการกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เป็นเชิงลบอันนำไปสู่การไม่บรรลุเป้าหมายและที่เป็นเชิงบวกอันนำไปสู่การแสวงหาโอกาสและความท้าทายใหม่ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมย่อมทำให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่ม (Value Cre-ation) (ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565)

พระไตรปิฎกเล่มที่ 35 พระอภิธรรมปิฎกเล่มที่ 2 [ฉบับมหาจุฬาฯ] ได้กล่าวถึงอริยสัจ 4 อ้างความถึงการให้ความหมาย ของอริยสัจ 4 ไว้ ได้แก่ 1) ทุกขอริยสัจ (อริยสัจคือทุกข์) 2) ทุกขสมุทัยอริยสัจ (อริยสัจคือเหตุเกิดแห่งทุกข์) 3) ทุกขนิโรธอริยสัจ (อริยสัจคือความดับทุกข์) และ 4) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัจ (อริยสัจคือข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์) ในบรรดา ทุกขอริยสัจนั้นชาติเป็นไฉน ความเกิด ความเกิดพร้อม ความหยั่งลง ความบังเกิดเฉพาะ ความปรากฏแห่งขันธ ความได้อายตนะ ในหมู่สัตว์นั้น ๆ ของเหล่าสัตว์นั้น ๆ



นี้เรียกว่า ซาติ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงคุณค่าของอริยสัจ 4 ไว้ดังนี้ 1) เป็นวิธีการแห่งปัญญา ดำเนินการแก้ปัญหาตามระบบแห่งเหตุผล วิธีการแก้ปัญหาใด ๆ จะมีคุณค่าและสมเหตุสมผล จะต้องดำเนินไปในแนวเดียวกันนี้ 2) เป็นการแก้ปัญหาและจัดการกับชีวิตของตนด้วยปัญญาของมนุษย์เอง โดยนำเอาหลักความจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ ไม่ต้องอ้างอำนาจดลบันดาลของตัวการพิเศษเหนือธรรมชาติ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ใด ๆ 3) เป็นความจริงที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของคนทุกคน ไม่ว่ามนุษย์จะเติบโตออกไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสิ่งที่อยู่ห่างไกลตัว กว้างขวางมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าเขายังต้องการมีชีวิตของตนเองที่มีคุณค่า และมีความสัมพันธ์กับสิ่งภายนอกเหล่านั้นอย่างมีผลดีแล้ว เขาจะต้องเกี่ยวข้องและใช้ประโยชน์จากหลักความจริงนี้ตลอดไป 4) เป็นหลักความจริงกลาง ๆ ที่ติดเนื่องอยู่กับชีวิตหรือเป็นเรื่องของชีวิตแท้ ๆ ไม่ว่ามนุษย์จะสร้างสรรค์ศิลปวิทยาการหรือดำเนินการใด ๆ ขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาความเป็นอยู่ของตน และไม่ว่าศิลปวิทยาการหรือกิจการต่าง ๆ นั้นจะเจริญขึ้นเสื่อมลงหรือสูญสลายไปหรือเกิดสิ่งใหม่ขึ้นมาแทน (ธณพร โปมิน และอุทัย กมลศิลป์, 2565)

ดังนั้น การบริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารหลายอย่างประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยการนำเอาหลักอริยสัจ 4 มาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เพื่อให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลที่ดีต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7
2. เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงหลัก ๆ (ธัญญรัตน์ สายใหม่, 2560; ระเบียบ สอนพันธุ์, 2560; วิวัฒน์ ตูจางนงค์, 2560; วัฒนะ กัลป์ยาณพัฒนกุล, 2560; ศูนย์บริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565) ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการบ่งชี้เหตุการณ์ซึ่งอาจจะเป็นความเสี่ยงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยพิจารณาการจัดการความเสี่ยง/การควบคุมที่มี และการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแผนการจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผู้บริหารอาจเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจใช้หลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์เพื่อให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงโดยทั่วไป คือ

4.1 Terminate/Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ โดยอาจจะหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยงนั้น ๆ

4.2 Take (เฝ้าระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น หากเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะภารกิจขององค์กร

4.3 Treat (ควบคุม ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง/ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง โดยการหา กิจกรรมควบคุมมาลดความเสี่ยง การออกแบบระบบการควบคุมภายใน หรือการแก้ไขปรับปรุงงาน เป็นต้น

4.4 Share/Transfer (กระจาย/ถ่ายโอน) เป็นการโอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น จัดการแทน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนนี้อาจเป็นการทำประกันภัยนั่นเอง

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้กำหนดมาตรการในการควบคุมความเสี่ยง เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง และควรมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

6. การติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหาร ความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กร ควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลทั้งนี้ การติดตามที่ดีจะต้องไม่เป็นภาระแก่ผู้ดำเนินงาน รวมทั้งไม่ก่อให้เกิดความเสียหายจนไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2565)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสมของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4. การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) 5. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

หลักอริยสัจ 4

กระบวนการของหลักอริยสัจ 4 สามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงได้ โดยแบ่งเป็นขั้นตอน ได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นแสวงหาความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจนครบถ้วน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ ศึกษาปัญหา (ทุกข ญาณ) หมายถึง ต้องศึกษาปัญหาให้แจ้งชัด ค้นหาสาเหตุ (ทุกขสมุทเพ ญาณ) หมายถึง ต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาให้พบ กำหนดเป้าหมายหรือจุดจบของการแก้ปัญหา (ทุกขนิโรธ ญาณ) หมายถึง ต้องวางเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และกำหนดวิธีการ (ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา ญาณ) หมายถึง ต้องรู้หรือกำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหาละเอียดทุกประการให้ถูกต้องเหมาะสม ได้แก่

1.1 ขั้นรู้ปัญหา ในการแก้ปัญหา อันดับแรกต้องรู้จักปัญหาแต่ละปัญหาเสียก่อนว่าปัญหามีอยู่จริงและสร้างความทุกข์ทั้งทางกาย ทางใจอย่างไร จากนั้นก็ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ต้องตรวจสอบดูให้ได้ว่า สิ่งที่เราเข้าใจว่าเป็นปัญหานั้น เป็นปัญหาจริงหรือไม่ ในขั้นตอนของปัญหานี้ การกำหนดรู้ปัญหาอย่างถูกต้องตรงประเด็น เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ฉะนั้น ในขั้นนี้จึงต้องศึกษาให้ระดับของปัญหาอย่างชัดเจน

1.2 ขั้นหาสาเหตุ ต้องรู้สาเหตุหรือปมของปัญหาอย่างถูกต้องว่าปัญหานั้น ๆ เกิดจากสาเหตุคืออะไร ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีสาเหตุอย่างเดียวหรือหลายสาเหตุก็ได้ เมื่อรู้สาเหตุของปัญหาแล้ว ในขั้นนี้ พระพุทธเจ้าทรงสอนว่า ให้ละหรือกำจัด กล่าวคือ เมื่อรู้ว่าจะอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาก็ละหรือกำจัดสิ่งอันเป็นสาเหตุนั้น และต้องมีการตรวจสอบว่า สาเหตุ แห่งปัญหาทั้งหมดได้รู้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็นแล้วหรือยัง ที่พระพุทธเจ้าทรงสอนให้ละหรือกำจัดนั้น ได้ปฏิบัติตามหรือไม่ ฉะนั้น ในขั้นนี้ จึงต้องหาสาเหตุของปัญหาให้พบ สาเหตุของปัญหา คืออะไร

1.3 ขั้นกำหนดเป้าหมาย ในการแก้ปัญหาแต่ละอย่างจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหามีเป้าหมายหรือจุดหมายในการแก้ปัญหาระดับไหน กล่าวคือ จะแก้ปัญหานั้นให้หมดสิ้นไปโดยเด็ดขาด หรือจะเป็นเพียงการบรรเทาหรือลดความรุนแรงของปัญหาลงเท่านั้น ซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดในการแก้ปัญหา และขั้นสุดท้ายต้องมีการตรวจสอบดู ว่าจุดหมายแห่งการแก้ปัญหานั้น ๆ ถูกต้องชัดเจนแล้วหรือยัง กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องวางเป้าหมายในการแก้ปัญหาไว้ให้ชัดเจนว่า เป็นการแก้ไขระดับใด คือ ยับยั้ง บรรเทา หรือทำให้หมดสิ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหานั้น ๆ

1.4 ขั้นรู้หรือกำหนดวิธีการแก้ไข ขั้นนี้เป็นขั้นสรุปความคิดทั้งหมดที่ได้จากการรู้ขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นอย่างชัดเจนจนสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดหมายในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ในขั้นตอนนี้เรียกว่าเป็นทั้งแก้ปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอีกอย่างมีระบบแบบแผน และที่สำคัญคือ ต้องมีการตรวจสอบดูผลการปฏิบัติว่า แผนงานหรือวิธีดำเนินการเพื่อแก้ปัญหานั้นที่นำเสนอไปนั้น นำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนหรือยัง เมื่อปฏิบัติตามวิธีที่ได้นำเสนอนั้นแล้วได้รับผลเป็นอย่างไร ปัญหาได้รับการแก้ไขหรือยัง แก้ปัญหาได้ในระดับไหน



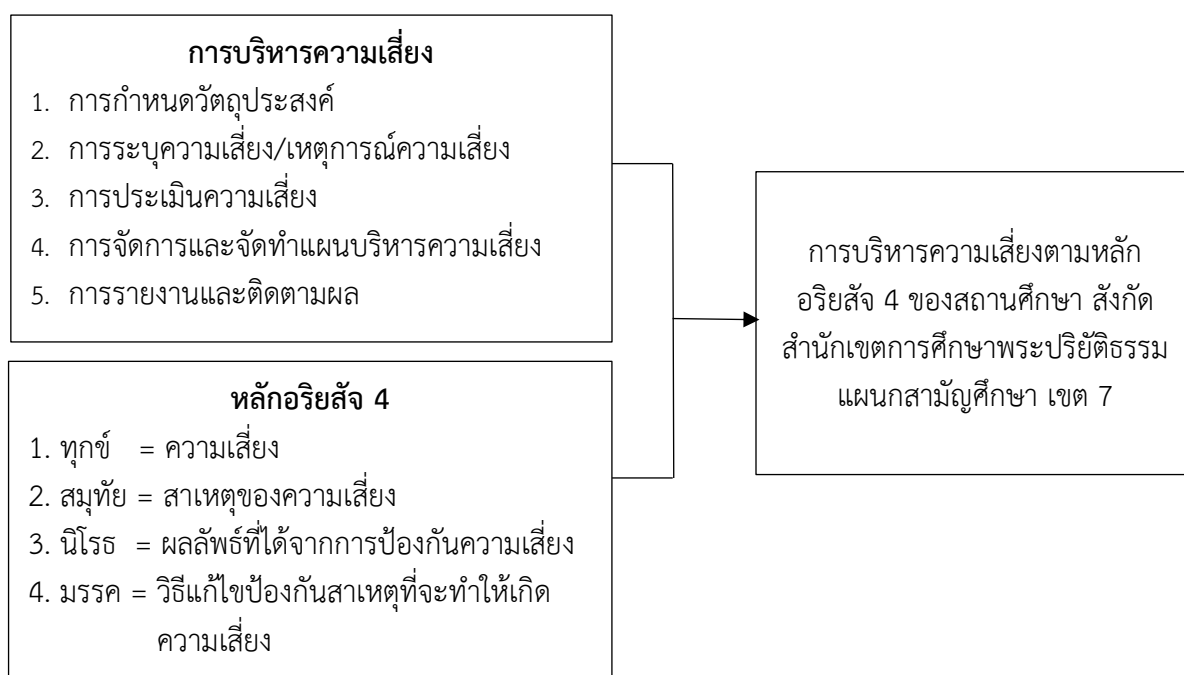
2. ขั้นปฏิบัติการ คือ ดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นตามวิธีการที่พระพุทธเจ้าได้ทรงค้น พบว่า เป็นวิธีการเดียวเท่านั้นที่จะแก้ปัญหของชีวิตได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ คือ วิธีการที่เรียกว่า “หลักมัชฌิมาปฏิปทา” หมายถึงทางสายกลาง ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่ช่วยให้แก้ไขปัญหได้สำเร็จโดยวิธีการที่ไม่ตั้งหรือหย่อนจนเกินไป เป็นหนทางอันประเสริฐที่สามารถสรุปลงในมรรค 8 คือ สัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวายามะ สัมมาสติและสัมมาสมาธิ ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 หลักปัญญาศึกษา โดยใจความ ก็คือ ดานความรู้ หมายความว่า การให้ความรู้เกี่ยวกับปัญหาที่ตองการแก้ไข ในด้านความรู้นี้ ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้ คือให้รู้ปัญหา ให้รู้ความจริง ให้รู้วิธีแก้ไข และให้รู้วิธีป้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการแก้ไขเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ไปในทางที่พึงประสงค์

2.2 หลักศีลศึกษา โดยใจความ ก็คือ ด้านพฤติกรรม กล่าวคือ สิ่งที่จะต้องแก้ไขควบคู่กันไปกับการแก้ไขด้านความรู้และความคิด ก็คือการแก้ไขปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการทำงาน โดยใช้วิธีส่งเสริม ป้องกัน และวางแผนงานก่อนการดำเนินงานต่าง ๆ

2.3 หลักจิตตศึกษา โดยใจความ ก็คือ ด้านจิตใจ กล่าวคือ ในการดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้และด้านพฤติกรรมนั้น จะบรรลุผลตามเป้าหมายได้ ก็ต่อเมื่อจิตใจต้องมีความพร้อมที่จะรับการแก้ไขด้วยจิตใจจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของชีวิต เพราะคนที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาจิตใจได้แล้วเป็นผู้ประเสริฐที่สุดทั้งในด้าน ความคิด การพูด และการกระทำต่าง ๆ ก็จะไปหมดทุกอย่างจากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการแก้ปัญหตามหลักอริยสัจ 4 นั้น เป็นวิธีการแก้ปัญหที่เป็นระบบ ปฏิบัติได้จริงและสามารถตรวจสอบได้ เพียงแต่ผู้ประสบปัญหาต้องลงมือกระทำด้วยตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ” บุคคลลวงทุกข์ได้ด้วยความเพียร ซึ่งหมายถึง ปัญหาสามารถแก้ไขได้จากความเพียรพยายามของตนเอง และต้องใช้สติปัญญาพิจารณาไตรตรองอย่างรอบคอบด้วย (ธัญทิพย์ วิภาพงศ์ศานต์, 2553)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบบแผนผสมผสาน (Convergent design) (Creswell, 2015 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และคณะ, 2565) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัยและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดเลย จำนวน 46 โรงเรียน มีผู้บริหาร ครู บุคลากร ทั้งหมดจำนวน 436 รูป/คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 205 รูป/คน

เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 205 รูป/คน และ 1) การสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 รูป/คน

ทำการวิเคราะห์และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินความเสี่ยงตามหลักของสมุทัย (Risk Assessment of Samudaya) ด้านการรายงานและติดตามผลตามหลักของนิโรธ (Reporting and Monitoring of Nirodha) ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักของมรรค (Risk Response of Magga) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงตามหลักของสมุทัย (Identify Risk of Samudaya) และด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลักของทุกข์ (Objective Setting of suffering) ตามลำดับ

การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในภาพรวม พบว่า การบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงจะต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนและมีระบบ มีขั้นตอนและการดำเนินการ คือ ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญวัฒนธรรม โครงสร้าง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ระบบสารสนเทศ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ การนำความเสี่ยงไปดำเนินการปฏิบัติเพื่อลดโอกาสและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น กำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน การแจ้งข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้กับครูและบุคลากรใน



เรื่องแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการความเสี่ยง การติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลรายครึ่งและระหว่างปฏิบัติงาน แล้วนำมารายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

การนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ต้องจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ต้องสนับสนุนครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอกต่อไป ต้องมีการจัดทำแผนปรับปรุงหลักสูตร และปรับกระบวนการเรียนการสอนให้บุคลากร ตลอดจนมีการนิเทศและติดตามแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนทางการเงิน ตรวจสอบและติดตามการรับตลอดจนพัสดุ ออมทรัพย์หรือเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรู้ด้านกฎระเบียบเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นระหว่างการทำงาน ส่งครูหรือเจ้าหน้าที่ให้ไปอบรมตามสถาบันต่าง ๆ เป็นกันเองกับครู และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ให้ครูทำแผนการสอนที่ไม่ต้องสวดยหรู แต่ต้องถูกต้องตามแบบแผน เขียนมาไม่ต้องกลัวว่าจะทำผิด ให้ใช้การเสริมแรง ให้กำลังใจพร้อมแนะนำ การประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนต้องใช้สื่อออนไลน์ให้เป็นประโยชน์ประชาสัมพันธ์ทางเฟสบุ๊ค ไลน์ หรือเพจต่าง ๆ ต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมของโรงเรียน ควรมีหลักธรรมในการบริหารคือ อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ = ความเสี่ยงสมุทัย = สาเหตุของความเสี่ยง นิโรธ = ผลลัพธ์ที่ได้จากการป้องกันความเสี่ยง มรรค = วิธีแก้ไขป้องกันสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง

อภิปรายผล

สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินความเสี่ยงตามหลักของสมุทัย (Risk Assessment of Samudaya) สถานศึกษาควรมีการวางแผนการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม ประเมินผลความคืบหน้าของการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จัดระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส สุจริต และควรมีการจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ด้านการรายงานและติดตามผลตามหลักของนิโรธ (Reporting and Monitoring of Nirodha) สถานศึกษาควรสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของสถานศึกษาให้ผู้ปกครองนักเรียน ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการรายงานหลักฐาน เอกสารการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามระยะเวลาที่กำหนด และสถานศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักของมรรค (Risk Response of Magga) สถานศึกษาควรมีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด มีการเฝ้าระวัง การหลอกลวง การโกง การกระทำที่ไม่เหมาะสมของผู้ทำสัญญา สถานศึกษาควรมีแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาที่กระทำได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพ ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงตามหลักของสมุทัย (Identify Risk of Samudaya) สถานศึกษาควรมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานการศึกษาอื่น มีการเสริมสร้างและป้องกันการผิดวินัย แบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการดูแลสถานศึกษา และ ไม่ควรมีกฎระเบียบมากจนเกินไป และด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลักของทุกข์ (Objective Setting of suffering) สถานศึกษาควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานครอบคลุม จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ ตู้อำวงศ์ (2560) เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต

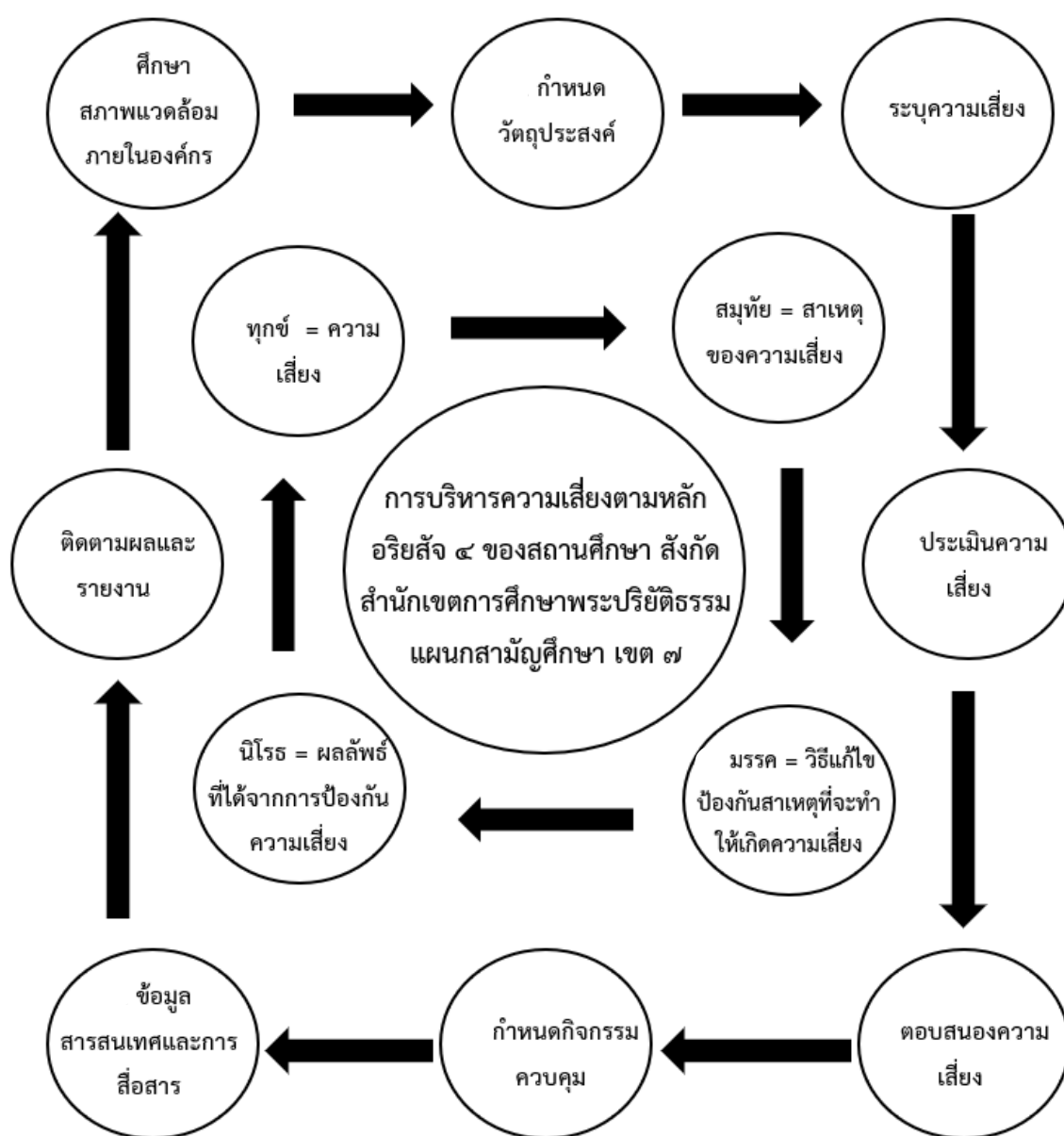


พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ และความเสี่ยงด้านการเงิน ตามลำดับ

จากการศึกษาสภาพและศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปและนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ได้เป็นรายข้อ ดังนี้ 1) ต้องจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนมีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงมีการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมควบคุม สร้างข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และมีการติดตามผลและรายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ัญญารัตน์ สายใหม่ (2560) เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุม มีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง การรายงาน และมีการติดตามและทบทวน 2) ต้องสนับสนุนครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอกต่อไป 3) ต้องมีการจัดทำแผนปรับปรุงหลักสูตร และปรับกระบวนการเรียนการสอนให้บุคลากร ตลอดจนมีการนิเทศและติดตาม 4) แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนทางการเงิน ตรวจสอบและติดตามการรับตลอดจนพัสดุ 5) ออมมรดกหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรู้ด้านกฎระเบียบเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นระหว่างการทำงาน 6) ส่งครูหรือเจ้าหน้าที่ให้ไปอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ระเบียบ สวนพันธ์ุ (2560) เรื่อง การรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยได้เสนอแนะจากการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบในการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างแรงจูงใจและสร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน ขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของหน่วยงานในการร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง และเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยง 7) เป็นกันเองกับครู และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ 8) ให้ครูทำแผนการสอนที่ไม่ต้องสวดยหุ แต่ต้องถูกต้องตามแบบแผน เขียนมาไม่ต้องกลัวว่าจะทำผิด ให้ใช้การเสริมแรงให้กำลังใจพร้อมแนะนำ 9) การประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนต้องใช้สื่อออนไลน์ให้เป็นประโยชน์ประชาสัมพันธ์ทางเฟสบุ๊ก ไลน์ หรือเพจต่าง ๆ 10) ต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมของโรงเรียน 11) ควรมีหลักธรรมในการบริหาร คือ อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ - สถานศึกษามีความเสี่ยง สมุทัย - โอกาสในการเกิดความเสี่ยง มรรค - การแสวงหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง และ นิโรธ - ความสัมฤทธิ์ผลในการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนะ กัลป์ยาณัฒน์ พัฒนกุล (2560) เรื่อง การบริหารความเสี่ยงเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า บูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงด้วยหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง คือ การนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง เพื่อการบริหารจัดการพุทธบริษัทให้มีความสามัคคี และเข้าถึงหลักคำสอน และเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ทั้งหมด 4 ประเด็นคือ 1) ด้านบริหารวิชาการตามหลักนิโรธ 2) ด้านบริหารงบประมาณตามหลักทุกข์ 3) ด้านบริหารงานบุคคลตามหลักสมุทัย 4) ด้านบริหารทั่วไปตามหลักมรรค และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้องค์ความรู้ผู้บริหารต้องมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้หลักอริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ = ความเสี่ยง สมุทัย = สาเหตุของความเสี่ยง นิโรธ = ผลลัพธ์ที่ได้จากการป้องกันความเสี่ยง มรรค = วิธีแก้ไขป้องกันสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง เมื่อทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแล้ว ก็หาวิธีในการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยงนั้น ๆ ผู้วิจัยจึงขอสรุปองค์ความรู้จากการวิจัย ได้ดังภาพ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำการวิจัยไปใช้

1. การจัดการความเสี่ยงด้านการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่ในระดับน้อยกว่าด้านอื่น ๆ สถานศึกษาสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรมีนโยบาย การป้องกัน อบรมให้ความรู้และกำกับติดตามความเสี่ยงในสถานศึกษาด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันความเสี่ยง
2. สถานศึกษาขับเคลื่อนและรับนโยบายที่ได้รับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดโดยมีคณะกรรมการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องและสถานศึกษาควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ร่วมกัน
2. ผู้บริหารควรนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักอริยสัจ 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 นี้มาปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กรในทุก ๆ กิจกรรมการปฏิบัติงานควรกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

เอกสารอ้างอิง

- ธมพร โปมิน และอุทัย กมลศิลป์. (2565). อริยสัจ 4: พุทธวิธีเสริมสร้างการเรียนรู้โดยการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*, 7(1), 1-10.
- ธัญทิพย์ วิชาพงศ์ศานต์. (2553). *ศึกษาการดูแลตนเองของผู้ป่วยเบาหวานตามแนวทางอริยสัจ 4*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ธัญญารัตน์ สายใหม่. (2560). *การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ระเปียบ สอนพันธุ์. (2560). *การรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิวัฒน์ ตูจ่านงค์. (2560). *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- วัฒน์ กัลป์ยาน์พัฒนกุล. (2560). *การบริหารความเสี่ยงเชิงพุทธบูรณาการ*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). *ERM เครื่องมือสำคัญ: บริหารความเสี่ยงองค์กร*. <https://www.ftpi.or.th/2015/425>
- ศูนย์บริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.



สัมพันธ์ กางเพ็ง, ชุติภา บุตรดีวงศ์, สมเกียรติ เจษฎากุลทวิ, พสิษฐ์ อมรเชษฐ์, และอภิชาติ นาคาห์.

(2565). การวิจัยแบบผสมผสานวิธี: กระบวนทัศน์การวิจัยในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(3), 66-85.

Fiore, D.J. (2013). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. 2nd ed. New York: Routledge.

Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.



บทความวิจัย (Research Article)

รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา เขต 7

The Knowledge Management Model of Personnel under the Office of
the Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education
Division

แสงเทียน ชูรัตน์¹, ทวี สรรณาคำ², และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง³

Saengtaen Churut¹, Tawe Sranamkam², and Samrit Kangpheng³

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น^{1,2,3}

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand^{1,2,3}

Received: February 6, 2023 Revised: February 26, 2023 Accepted: February 27, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 2) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร 3) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดระบบความรู้ รองลงมา คือ การเข้าถึงความรู้ และน้อยที่สุด คือ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ และโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร มีกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนงาน 2) การบริหารจัดการ 3) การศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กร 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล 5) ความรู้ในการสร้างองค์ความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นชอบอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยเปรียบเทียบตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรตามเพศ ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจัดการความรู้ตามประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ด้านความรู้การจัดทำแผนงาน 2) การบริหารจัดการ 3) การศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กร 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และ 5) ความรู้ในการสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

คำสำคัญ: รูปแบบ, การจัดการความรู้, การเข้าถึงความรู้, การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้

¹ Corresponding author, Tel. 099-023-9667, Email: 6405205041@mcu.ac.th



Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the knowledge management condition of personnel under the Office of Phrapariyattidhamma Education Area 7, General Education Division; 2) to create a model of knowledge management of the personnel; 3) to compare knowledge management of the personnel; 4) to propose a guideline for knowledge management of the personnel. The research tools were a questionnaire and an interview form. The research results were as follows: The knowledge management condition of personnel was statistically rated at a high level in all aspects. The aspect with the highest mean was knowledge system organization, followed by access to knowledge, and the least was processing and filtering knowledge. However, the overall mean was at a high level. To build a knowledge management model for personnel, there were five knowledge management processes, namely: (1) work plan preparation, (2) management, (3) study of the current situation of the organization; (4) knowledge about using digital technology, (5) knowledge of knowledge creation, refining knowledge, sharing and exchange of knowledge. The result of the model evaluation by the school administrators was at a high level. Based on the personnel knowledge management comparison by comparing gender and experience in the current position, it was found that knowledge management of personnel according to gender no difference. As for knowledge management of personnel according to experience in the current position was different at the significance level of .05. The knowledge management model of personnel consists of five steps: (1) knowledge and planning, (2) management, (3) studying the current state of the organization, (4) knowledge of the use of digital technology, and (5) knowledge in creating knowledge, refining knowledge, sharing and exchanging knowledge.

Keywords: Model, Knowledge Management, Access to knowledge, Processing and filtering knowledge

บทนำ

โลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถรับและส่งต่ออย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชน ชุมชน และสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงประชาชนมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และพร้อมที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ในขณะที่โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารและจัดการภายใต้ กฎ ระเบียบ กติกา และแบบแผนการปฏิบัติรูปแบบเดิม ส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายังเป็นปัญหา ทั้งเรื่องการขาดแคลนครูในบางสาขา ครูไม่ครบชั้น อัตราส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้องไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยิ่ง โดยการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และสถานศึกษาควบคู่กับการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้หน่วยงาน

และสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาที่แสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพมาตรฐานให้แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคม อาทิ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม ภาคเอกชน สถานประกอบการ มูลนิธิ วัด สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ในสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายโดยมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ กติกาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีนโยบายและมาตรการจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น เช่น การลดหย่อนภาษี เพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) คือ กระบวนการในการรวบรวม การสร้าง การจัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูลไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด อาจจะเป็นส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้นอยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน ซึ่งการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น (กัลณิกา พูลผล และสุภาพร กลิ่นนาค , 2560)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษารูปแบบของการบริหารจากบุคลากร ครู ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางให้การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ อีกทั้งจะได้นำไปประกอบการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรเป็นอย่างไร
2. การจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7



2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7
3. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน
4. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (Command and control) เป็นการบริหารแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจ เป็นการไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากหมายถึง ผู้บริหารสูงสุดเป็นหมายถึง ทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ร่วมกันกำหนดเท่านั้นแต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีการปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร ผู้บริหารและทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงร้อยถ้อยคำ ทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้น “ชัดในใจ”
3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมในการดำรงชีพทุกประเภทเมื่อมีการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์และในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (Tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ชุมชนความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้จักไขว่คว้ามาจากภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรด้วย รวมทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงข้อมูลต่อพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมในการถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อช่วยตรวจสอบและร่วมแลกเปลี่ยนวิธีทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team teaching) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบข้ามสายงาน
4. การเรียนลัด ในการพัฒนางานไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพหรือผลสัมฤทธิ์ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายจะต้องมีคน



อื่นทดลองทำมาแล้ว ทำอย่างได้ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพและคุณภาพสูงเราต้องเสาะหาและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดนั้นเองจึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” นั้นเอง การเรียนรู้จากที่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (Best practice) ได้แก่ การเทียบเคียงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) แต่จะต้องตระหนักว่า การเรียนลัดนั้นจะต้องไม่คัดลอก แต่ต้องเอาความรู้เข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรา แล้วจึงดำเนินการต่อยอดด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

5. สร้างการเปลี่ยนแปลงตัวยุทธศาสตร์เชิงบวก ยุทธศาสตร์นี้จะมุ่งเสาะหาความสำเร็จเป็นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับความสำเร็จ ซึ่งจะสร้างเจตคติทางบวก วิธีคิดเชิงบวกจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การคิดเชิงบวกจะทำให้ค้นหาตัวอย่าง “วิธีการยอดเยี่ยม” พบแล้วนำมาขยายและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” ไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น ๆ เราก็จะส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จที่นำภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอขยาย และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

6. การจัดพื้นที่หรือเวที ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บา (ba) ซึ่งแปลกว่า พื้นที่ นั้นเอง ก็คือ พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทางการ เช่น การมีห้องกาแฟ ให้บุคลากรในองค์กรได้พบปะพูดคุย ได้ถามหาวิธีการแก้ปัญหาของการทำงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงความสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและพูดคุยเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงานหรือจัดกิจกรรมประจำ เสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับคนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

7. การพัฒนาคน จะเน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน เป็นการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ คนที่จะเกิดการพัฒนามาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้ จากการทำงาน มีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่นหรือร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้และทักษะอื่น ๆ อีกมากมาย

8. ระบบให้คุณค่าให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตนความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน ดังนั้นรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงานอาจให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคล เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม นอกจากจะให้รางวัลผลงานแล้วควรให้แก่วัฒนธรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงได้

9. หาเพื่อนร่วมทาง การจัดการความรู้ควรทำเป็นเครือข่ายอย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำได้ระยะหนึ่งจะล่าและอาจหมดแรง แต่ถ้าทำแล้วเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลังหรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็นน้ำทิพย์ชโลมใจ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

10. จัดทำขุมความรู้ (Knowledge assets) ขุมความรู้เป็นความรู้ที่ถอดมาจากการทำกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นความรู้ที่เน้นความรู้จากการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการปฏิบัติถือเป็น ความรู้โดยนัยหรือความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge assets) บันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลเป็นความรู้ขององค์กรสามารถนำไปใช้ได้ง่ายและมีการจัดระบบให้ค้นหา ได้ง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียน เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ (พวงพรรณ แสงนาโก, 2559)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การช่วยให้บุคลากรในองค์กรลดขั้นตอนในการทำงาน ช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องลองผิดลองถูก และบุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใน การปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) แบบแผน ผสมผสาน (Convergent design) เป็นการออกแบบการวิจัยโดยมีการดำเนินการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพพร้อมๆ กันมีลำดับความสำคัญเท่าๆ กัน ผู้วิจัยจะแยกการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลออกจากกันโดยจะรวมข้อมูลทั้งสองชุดเข้าด้วยกันในการตีความหมายในลักษณะของการผสมผสาน ระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ชุด (Creswell, 2015 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และคณะ, 2565) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ดังนี้

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระ ปรียัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดหนองบัวลำภู และ จังหวัดเลย จำนวน 46 โรงเรียน มีผู้บริหาร ครู บุคลากร ทั้งหมดจำนวน 436 รูป/คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระ ปรียัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามตารางของเครจซี่ และ มอร์แกน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 205 รูป/คน

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) จากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการจัดการความรู้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 รูป/คน เครื่องมือที่ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การผสมผสานและสรุปผลการวิจัย เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ของ การวิจัยจากการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งสองชุดเข้า ด้วยกันในการตีความหมายในลักษณะของการผสมผสานระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ชุด เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยวิธีการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้



ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแบบสอบถามเพื่อการ วิจัยและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 มา วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่ 2 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยผนวกข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ดังนี้

2.1 นำผลการวิเคราะห์จากขั้นที่ 1 มาจัดทำร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

2.2 นำร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่ทำเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

ขั้นที่ 3 ประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความเป็นประโยชน์ ใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 5 รูป/ท่าน เพื่อประเมินรูปแบบ การจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น

ขั้นที่ 4 เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จากข้อมูลเชิงปริมาณและอธิบายด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่ 5 สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ด้านการค้นหาคำรู้ การเสาะและแสวงหาคำรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและ กลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การจัดการระบบความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ การสร้างและเสาะแสวงหาคำรู้ การค้นหาคำรู้ และการ ประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ ตามลำดับ

2. การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 มีกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน 2. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ 3. ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง 4. ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ 5. ความรู้ใน การสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

3. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนประสมการใน ตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกัน ค่า P (Significance) ของการทดสอบ 2 ทางของค่า $F = 0.009$ ซึ่งน้อยกว่า .05 ค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4. แนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมประชุมวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา

4.2 ด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานนอกสถานที่ และให้อิสระกับการจัดหาสร้างความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนนำมาความรู้เดิมมาต่อยอดเป็นความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและจัดทำโครงการเชิงวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร

4.3 ด้านความรู้เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง ส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่โดยแยกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อความสะดวกในการใช้หรือค้นหาและสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าการจัดเก็บงานและสรุปการปฏิบัติงานมีการประเมินผลการทำกิจกรรมโดยจัดทำเป็นเล่มอีกทั้งส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.4 ด้านความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ บุคลากรร่วมกันปรับปรุงและเรียบเรียงความรู้ให้ทันสมัย ร่วมกันวิเคราะห์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่นำมาต่อยอดความรู้ในโรงเรียน และสนับสนุนให้มีการรวบรวมข้อมูลทักษะและประสบการณ์การปฏิบัติงาน แต่ละคนมาทำเป็นฐานข้อมูล

4.5 ด้านความรู้ในการสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประชาสัมพันธ์ข่าวสารอย่างรวดเร็วและถูกต้องให้บุคลากรทันต่อเหตุการณ์และบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวกสามารถแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่บุคลากร และปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการเข้าถึง

อภิปรายผล

1. สภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต ๗ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในโรงเรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านภาวะผู้นำด้านบรรยากาศในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรจึงกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงานและสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทวัฒน์ จันทร์สว่าง (2559) เรื่อง การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่วิจัยพบว่า การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครู และผู้บริหาร

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 สามารถสรุปออกมาเป็นโมเดลนั้น ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน ทำการวิเคราะห์องค์กร ด้วยเทคนิค SWOT ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการ กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ต้องชัดเจนและทุกคน

มีส่วนร่วมความรู้ 2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ต้องกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนอย่างชัดเจน นำการจัดการความรู้มาใช้โดยผสมผสานกับความรู้เดิม 3) ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง ต้องมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างหลากหลายอย่าง เน้นเชิงปริมาณ ต้องเขียนรายงานให้ทุกคนรับทราบความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของการจัดการ การจัดการความรู้ต้องมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องทำพร้อม ๆ กัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและขยายระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ และต่อเนื่อง 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล มีพื้นที่ LAN, website visit, c-office, e-learning, web board, scratch, post announcement, ask expert, activities, SMS ให้การอบรมการใช้ blog เพื่อการสื่อสารงาน อบรมแนวทางจัดทำนวัตกรรมและพัฒนาตนเอง 5) ความรู้ในการสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนการใช้ KM ให้นักเรียนสามารถค้นหาความรู้ใหม่ และสามารถนำเสนอ มีช่องทางการสื่อสาร (website) ให้ทุกคนมาเข้าหาความรู้ เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้จากภายนอก องค์กรอื่น ใช้การประชุมย่อยเพื่อสอบถามปัญหารายวัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาภามาส นิโครธา (2561) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การจัดระบบความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 6) การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ และผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

3. การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า จำแนกตามเพศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเท่าเทียมกัน โดยส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมกิจกรรม อบรม ประชุม สัมมนาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมศิริ ดวงโชติ (2561) เรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น กระจายอำนาจการบริหารจัดการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติไปยังหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ โดยโรงเรียนให้การสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรบุคคล สื่อทัศนูปกรณ์ กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ ช้อนทอง (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ระบบบริหารคุณภาพ กิจกรรมตรวจประเมินภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรวิจัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

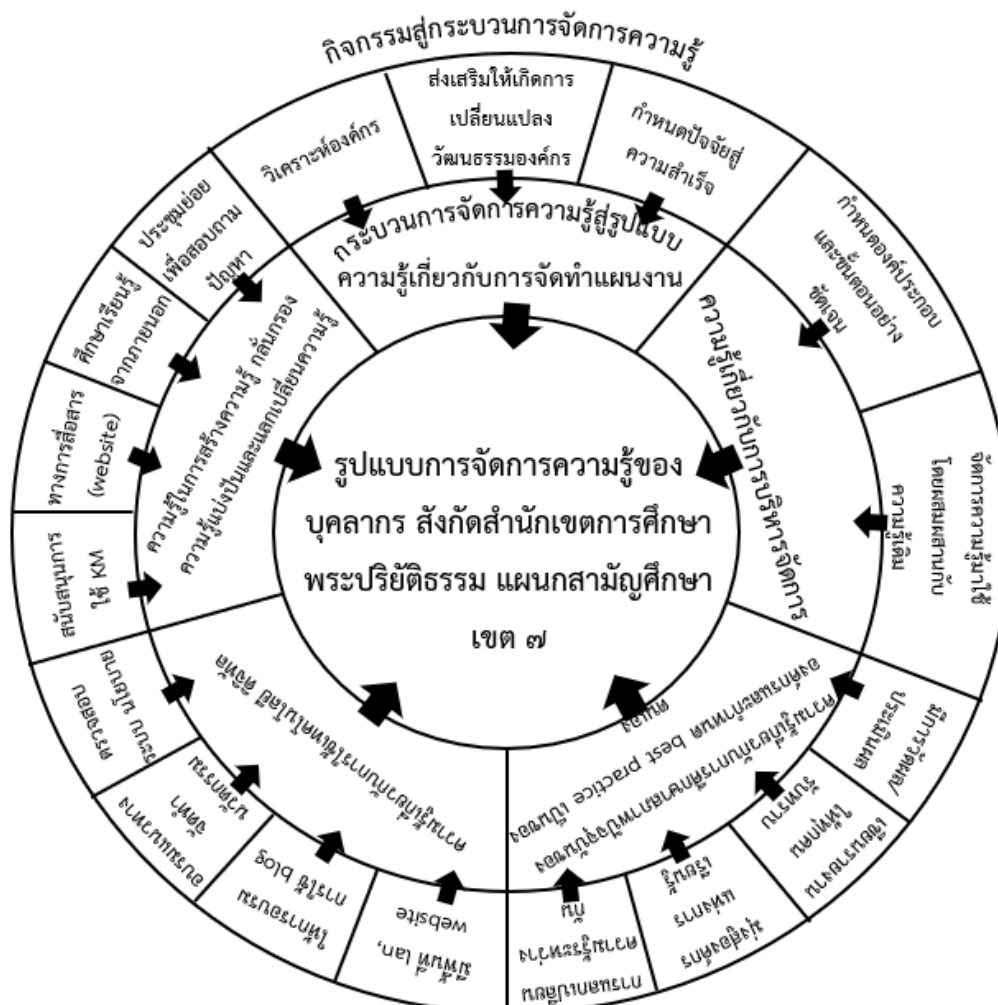
4. แนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษา พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ 3) ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

เพื่อการจัดการความรู้ และ5) ความรู้ในการสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ทราบได้ว่า โรงเรียนมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เนื่องจากมีการกำหนดความรู้ได้อย่างชัดเจน และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ ร่วมกับระบบการติดตามและประเมินผลที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน หากพิจารณาถึงการดำเนินการดังกล่าวเนื่องจากโรงเรียนได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีแนวทางชัดเจนด้านการจัดการความรู้ หากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีการสนับสนุนอย่างจริงจังก็อาจส่งผลทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงแรก เนื่องจากโรงเรียนดังกล่าวเป็นหน่วยงานที่สังกัดภาครัฐซึ่งต้องอาศัยนโยบายของหน่วยงานใหญ่ในการขับเคลื่อนในช่วงต้น จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าโรงเรียนยังต้องการสนับสนุนดังนี้ 1) กระบวนการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร 2) เทคนิคการสร้างความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา 3) พื้นที่และเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างหลายรูปแบบ และ 4) ระบบการจัดเก็บความรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การใช้ฐานข้อมูลประกอบการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในส่วนของปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไอลตา สุขสี (2563) ที่ได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้นในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนจึงควรเริ่มต้นจากการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตลอดจนการตระหนักถึงความสำคัญของประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7 ประกอบด้วยวงกลมวงในสุด 1 วง และวงกลมรอบที่ 2 มีกระบวนการจัดการความรู้ 5 อันนำมาบูรณาการกัน วงกลมด้านนอกสุดเป็นวิธีการ/กิจกรรม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน ดังนี้ รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 (วงในสุด) คือ สิ่งที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย กระบวนการจัดการความรู้รูปแบบ (วงกลาง) คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน 2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ 3) ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล 5) ความรู้ในการสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ กิจกรรมสู่กระบวนการจัดการความรู้ (วงนอกสุด) คือ วิธีการ/กิจกรรม ได้แก่ 1) ทำการวิเคราะห์องค์กร ด้วยเทคนิค SWOT ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการ กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ 2) ต้องชัดเจนและทุกคนมีส่วนร่วมความรู้ ต้องกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนอย่างชัดเจน นำการจัดการความรู้มาใช้โดยผสมผสานกับความรู้เดิม 3) ต้องมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างหลากหลายอย่าง เน้นเชิงปริมาณ ต้องเขียนรายงานให้ทุกคนรับทราบความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของการจัดการ การจัดการความรู้ต้องมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องทำพร้อม ๆ กัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และ ขยายระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ และต่อเนื่อง 4) มีพื้นที่ LAN, website visit, e-office, e-learning, web board, scratch, post announcement, ask expert, activities, SMS ให้การอบรมการใช้ blog เพื่อการสื่อสารงาน อบรมแนวทางจัดทำนวัตกรรมและพัฒนาตนเอง มีการตรวจสอบระบบ นโยบาย มีการปรับปรุงใช้ระบบความดีความชอบเป็นรางวัลตามสมควร 5) สนับสนุนการใช้ KM ให้นักเรียนสามารถค้นหาความรู้ใหม่ และสามารถนำเสนอมีช่องทางการสื่อสาร (website) ให้ทุกคนมาเข้าหาความรู้ เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้จากภายนอก องค์กรอื่น ใช้การ

ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการจัดการความรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ คือ บุคลากรควรได้รับการประชุม อบรม สัมมนา เพื่อเป็นการพัฒนานตนเองและเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนพระปริยัติธรรม ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรปรับปรุงความรู้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร และรวบรวมความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น พักษะ ประสพการณ์ของแต่ละคน

3. โรงเรียนพระปริยัติธรรม ในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ควรจัดให้มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่ชัดเจน หรือจัดเก็บในระบบเทคโนโลยี เพื่อสะดวกในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วต่อผู้ที่ต้องการใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาประสิทธิภาพการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียนในสังกัดรัฐบาลและสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน

2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารธุรการและการเงิน และงานบริหารทั่วไป

เอกสารอ้างอิง

กัลณิกา พูลผล และสุภาพร กลิ่นนาค. (2560). *การจัดการความรู้ (KM) การวิจัยและบริการวิชาการ*.

สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

จุฑารัตน์ ช้อนทอง. (2563). *การจัดการความรู้ระบบบริหารคุณภาพกิจกรรมตรวจประเมินภายในองค์กร*

กรณีศึกษาองค์กรวิจัยของรัฐ: วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นันท์ณัฏฐ์ จันทรวงศ์. (2559). *การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์*

วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เปรมศิริ ดวงโชติ. (2561). *การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด*

ชลบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พวงพรรณ แสงนาโก. (2559). *การจัดการความรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาสมิง*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ชุตติภา บุตรดีวงศ์, สมเกียรติ เจษฎากุลทวี, พลิชัญ อมรเชษฐ์, และอภิชาติ นาเลาห์.

(2565). การวิจัยแบบผสมผสานวิธี: กระบวนทัศน์การวิจัยในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(3), 66-85.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 –*

2579. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุภาพร สรสิทธิ์รัตน์. (2560). *การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับเครือข่ายชุมชนมืออาชีพด้วยสื่อ*

สังคมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสำหรับข้าราชการพลเรือน.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.



อภามาต นิโครธา. (2561). *การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ไอลดา สุขสี. (2563). *แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า)*. วิทยานิพนธ์ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.



บทความวิจัย (Research Article)

ผลการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยใช้กิจกรรมแบบจิตปัญญาของ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2

The Effect of Development in Problem Solving Ability by using Psycho – intellectual Activities of Kindergarten 2 Students

นวพร กางเพ็ง¹ และจิณห์วรา พิมพ์แสง²

Navaporn Kangpheng¹, Jinvara Pimsang²

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ประเทศไทย^{1,2}

Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand^{1,2}

Received: January 25, 2023 Revised: February 27, 2023 Accepted: February 27, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยใช้กิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 อายุ 4- 5 ปี ที่กำลังเรียนในภาคเรียนที่ 1 โรงเรียนบ้านหนองสูงวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 15 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แผนการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา แบบสังเกตพฤติกรรมความสามารถในการคิดแก้ปัญหา และแบบทดสอบวัดความสามารถในการคิดแก้ปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาระหว่างก่อนการจัดกิจกรรมกับหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาเพิ่มสูงขึ้น โดยความสามารถในการคิดแก้ปัญหานักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ก่อนได้รับการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญามีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย ในระหว่างการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา 8 สัปดาห์ มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น และความสามารถในการคิดแก้ปัญหานักเรียนกลุ่มเป้าหมายหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาเพิ่มขึ้น ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาช่วยให้ความสามารถในการคิดแก้ปัญหานักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 เพิ่มสูงขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนา, การคิดแก้ปัญหา, กิจกรรมจิตปัญญา, อนุบาล

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the effect of development in ability of problem-solving thinking by using psycho–intellectual activities of Kindergarten 2 Students. The target group using in this study includes 15 Kindergarten 2 Students with their ages

¹ Corresponding author, Tel. 0909615241, Email: mai.navaporn@gmail.com



between 4-5 years old, studying during the first semester, Ban Nongkung Wittayakarn School, under jurisdiction of the Office of Khon Kaen Educational Service Area 1, 15 students, selected by purposive sampling. The instruments using for data collection were: 1) the psycho-intellectual activity management plan, 2) the behavioral observation of ability in problem solving thinking, and 3) the problem-solving thinking ability test. Data were analyzed by using computer program. The statistic using for data analysis included the percentage, mean, and standard deviation. The research findings found that: For ability in problem solving thinking between pretest and posttest of psycho-intellectual activity management, it was in higher level. The ability in problem solving thinking of Kindergarten 2 Students obtaining 8 weeks of psycho-intellectual activity, was likely to be improved. In addition, the target group students' posttest of ability in problem solving thinking, was in higher level respectively. It was showed that the psycho-intellectual activity management, could improve Kindergarten 2 Students' ability in problem solving thinking.

Key words: Development, Problem Solving, Psycho-intellectual Activity, Kindergarten

บทนำ

การจัดประสบการณ์แบบจิตปัญญาเป็นรูปแบบการจัดประสบการณ์ที่พัฒนาโดย ดร. กุลยา ตันติผลาชีวะ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเขียนหนังสือ “การสอนแบบจิตปัญญา: แนวการใช้ในการสร้างแผนการสอนระดับอนุบาลศึกษา” ในปี พ.ศ. 2543 และให้ความหมายของการจัดประสบการณ์แบบจิตปัญญาว่า หมายถึง การจัดกิจกรรม ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยมุ่งถึงจิตและปัญญา โดยให้ความหมายของจิตว่าเป็นการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน มีการปฏิบัติการทางความคิด ตื่นตัวและสนุกที่จะเรียน ส่วนปัญญา หมายถึง การส่งเสริมพุทธิปัญญา ด้วยการเพิ่มพูนและขยายข้อความรู้ที่จำเป็นที่เรียนให้เกิดความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดจนจำได้จากกิจกรรมการสอน (กุลยา ตันติผลาผลชีวะ, 2543) สอดคล้องกับ สิริรัตน์ นาคน (2564) ให้แนวคิดว่าการจัดการเรียนรู้แบบจิตปัญญาศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเองอย่างลึกซึ้งผ่านกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรู้สึกรู้จักตัว การมีสติอยู่กับปัจจุบัน รู้จักตนเอง เข้าใจตนเองและผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างด้วยใจที่เปิดกว้าง ไร้อคติ ไม่ด่วนสรุปตัดสิน เปรียบเทียบเพียงเพราะเขาหรือเธอไม่เหมือนกันกับเรา เห็นคุณค่าของการมองโลกตามความเป็นจริง ความดี ความงาม เกิดการเรียนรู้ที่องงามจากภายในสู่ภายนอกบนพื้นฐานความรัก ความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ สุขุม สุขแท้ จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่ากิจกรรมแบบจิตปัญญาจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงโดยมีครูเป็นผู้กระตุ้น และส่งเสริมให้เด็กร่วมกิจกรรมอย่างกระตือรือร้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาสำหรับเด็กปฐมวัยจะช่วยให้เด็กเกิดการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

คำถามการวิจัย

การจัดประสบการณ์โดยใช้กิจกรรมแบบจิตปัญญาทำให้ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร



วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยใช้กิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2

สมมติฐานการวิจัย

นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ที่ได้รับการจัดประสบการณ์ด้วยกิจกรรมแบบจิตปัญญามีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาสูงขึ้น

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการคิดแก้ปัญหา

แนวคิดในการแก้ปัญหาสำหรับเด็กอนุบาลจากผลวิจัยของ เบญจวรรณ สายโยค และสิทธิพล อาจอินทร์ (2557) ได้ทำการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของเด็กปฐมวัย โดยสรุปความหมายของความสามารถในการคิดแก้ปัญหาไว้ว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของเด็กปฐมวัยเป็นความสามารถในการใช้ความคิด ประสบการณ์มาประกอบกันในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของเด็กในการเลือกกระทำหรือปฏิบัติเพื่อให้พ้นอุปสรรคและเกิดความพอใจในการปฏิบัตินั้น ได้แก่

1. ปัญหาตนเอง หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากความต้องการหรือการกระทำของตนเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ถ้านักเรียนเดินหกล้ม นักเรียนจะอย่างไร
2. ปัญหาตนเองที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากความต้องการหรือ การกระทำของตนเองแต่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วย เช่น ถ้านักเรียนกำลังระบายสีภาพอยู่แล้วมีเพื่อนมา แย่งสีของนักเรียน นักเรียนจะอย่างไร

สำหรับการวัดความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของเด็กปฐมวัยในที่นี้ได้โดยใช้แบบทดสอบปรนัยที่มีลักษณะแบบเลือกตอบ โดยมีคำถามเป็นภาพสถานการณ์สมมติ เรื่อง การคิดแก้ปัญหา จำนวน 1 ภาพ และมีตัวเลือกเป็นรูปภาพ 3 ตัวเลือก ให้เลือกตอบคำตอบเพียง 1 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาตนเอง จำนวน 10 ข้อ ปัญหาตนเองที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น จำนวน 10 ข้อ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ เมื่อเด็กเลือกตอบการแก้ปัญหาได้ เหมาะสมที่สุด 3 คะแนน เหมาะสม ให้ 2 คะแนน เมื่อเด็กเลือกตอบการแก้ปัญหาได้แต่ยังไม่เหมาะสม ให้ 1 คะแนน และเมื่อเด็กเลือกตอบวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหา เช่น วีนั่งร้องไห้ให้ 0 คะแนน

แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมจิตปัญญา

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2551) นำเสนอแนวคิดการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาว่าเป็นการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีการปฏิบัติและเกิดความคิดโดยใช้กิจกรรมเป็นฐานประกอบกับการทำงานร่วมมือเป็นกลุ่ม ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการสอนครูใส่ใจต่อการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเพื่อปรับกลยุทธ์การสอนของครูที่จะทำให้การจัดกิจกรรมบรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้เรียนสนุกและเรียนรู้ในเรื่องที่ครูสอนอย่างประทับใจ ประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการของผู้เรียน เป็นการศึกษาสภาพและความต้องการของผู้เรียนเป็นขั้นต้นที่มีความสำคัญสำหรับการสอนแบบจิตปัญญา ครูจะต้องทราบว่าครูจะสอนชั้นไหน วิชาอะไร ลักษณะผู้เรียนเป็นอย่างไร อ่อน เก่ง ดื้อ หรือมีปัญหาที่ต้องให้ความสนใจพิเศษ ทั้งนี้เพื่อให้การออกแบบ



กิจกรรมเป็นไปอย่างสอดคล้องกับผู้เรียน นอกจากนี้ ครูต้องรู้สภาพท้องถิ่นของผู้เรียนเพื่อประมวลประสบการณ์เข้ามาออกแบบกิจกรรมจากข้อมูล ครูสามารถบูรณาการกิจกรรมการสอนที่ชัดเจนเหมาะสมกับผู้เรียน

ขั้นที่ 2 กำหนดมโนทัศน์ที่ต้องเรียน เป็นการสอนให้เกิดมโนทัศน์เป็นการสร้างความสามารถทางปัญญาให้แก่ผู้เรียน ฝึกผู้เรียนให้รู้จักประมวลข้อมูล ความจริงที่ได้รับจากประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูจัด ซึ่งหลักการสอนสร้างมโนทัศน์ที่สำคัญ ครูต้องให้ผู้เรียนคิดสะท้อนความคิดหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วพัฒนาเป็นมโนทัศน์

ขั้นที่ 3 กำหนดจุดประสงค์การสอน จุดประสงค์การสอนในการจัดประสบการณ์และกิจกรรมสำหรับเด็กปฐมวัยมุ่งส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กโดยองค์รวมอย่างต่อเนื่อง ให้เด็กพัฒนาจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและส่วนร่วม รวมทั้งการมีประสบการณ์ตรง จุดประสงค์ในการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยในการสอนแบบจิตปัญญามี 3 ด้าน คือ การส่งเสริมพัฒนาการตามวัย (Development) ใช้ตัวย่อว่า D การส่งเสริมพัฒนาการจิตนิยม (Affective Development) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตสำนึกที่ดี การมีสุนทรีย์ต่อสิ่งแวดล้อมสังคมและตนเอง ใช้ตัวย่อว่า A การส่งเสริมพุทธิปัญญา (Cognitive Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ทักษะขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน คือ ลักษณะนิสัย สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ ภาษา และวิทยาศาสตร์ ใช้ตัวย่อว่า C

ขั้นที่ 4 ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน ในขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนแบบจิตปัญญา เนื่องจากแผนการจัดประสบการณ์แบบจิตปัญญาเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นเด็กเป็นสำคัญเพราะการเรียนรู้ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเด็กให้ความสนใจเกิดเป็นแรงจูงใจภายในครุมีบทบาทหาที่สร้างแรงจูงใจภายนอกเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ให้สมบูรณ์ด้วยการเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของเด็กเพื่อให้เด็กเรียนอย่างมีความสุขและเกิดปัญญาโดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของพอลเจต เน้นประสบการณ์กับการซึมซับร่วมกับทฤษฎีบูรณาการที่เน้นการใช้ภาษาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น เป็นฐานจัดการเรียนรู้ที่มีหลักปฏิบัติ 6 ประการ ใช้ตัวย่อว่า A B C D P – A โดย A มาจาก Active learning, B มาจาก Behaving well, C มาจาก Cooperative learning, D มาจาก Discovery learning, P มาจาก Progress ส่วน A ตัวสุดท้ายมาจากคำว่า Assessment

ขั้นที่ 5 ดำเนินการสอน ได้แก่ ขั้นการเตรียม/จุดประสงค์สำคัญ มุ่งเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนทราบว่าต้องเรียนอะไรบ้าง ต้องอ่านอะไรมาก่อนและต่อไปจะมีอะไรการนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นกระตุ้นความสนใจ เป็นกิจกรรมที่ครูให้ผู้เรียนอยู่ในความพร้อมใจที่จะเรียน สิ่งที่ครูใช้ในการนำเข้าสู่บทเรียน จะอยู่ในรูปของกิจกรรม ซึ่งเรียกว่า กิจกรรมเตรียมผู้เรียนหรือกิจกรรมที่นำเข้าสู่บทเรียน ใช้เวลา 2-3 นาที อาจทำในชั้นเรียนหรือนอกชั้นเรียน ขั้นดำเนินการ ได้แก่ กิจกรรมการเรียนรู้ A B C D P และขั้นสรุป เป็นกิจกรรมที่ครูจัดขึ้นเพื่อเป็นการประเมินว่าเด็กได้มโนทัศน์ของเรื่องที่ครูให้เรียนรู้หรือไม่ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของแผนกิจกรรมจะเน้นการประเมินผลตามจุดประสงค์การสอนที่กำหนด เพราะจุดประสงค์เป็นตัวบ่งชี้ถึงจัดการเรียน และผลสัมฤทธิ์ของการเรียน

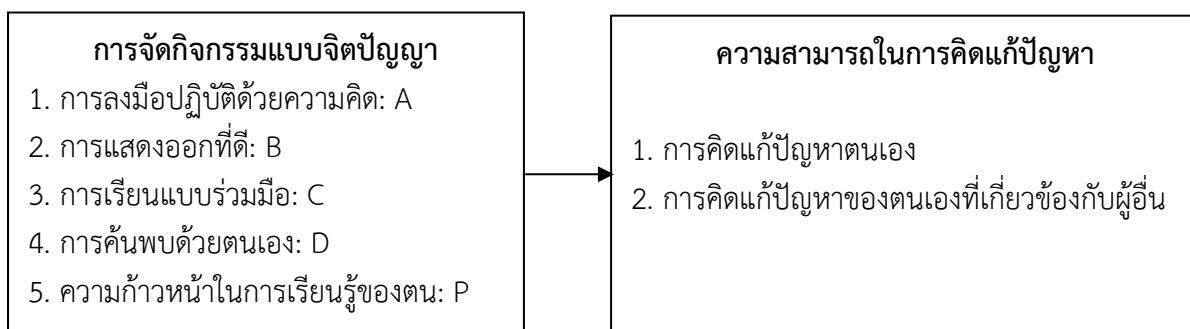
ขั้นที่ 6 ประเมินภาพการสอน ในการจัดการเรียนแบบจิตปัญญามี A ตัวสุดท้าย หมายถึง Assessment เป็นการประเมินเพื่ออนุมานหรือวินิจฉัยระดับของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือรูปภาพใดภาพหนึ่งโดยรวบรวมข้อมูลในขณะที่ครูทำการสอนเพื่อสรุปใน 2 ประการ คือ ประเมินการเรียนรู้ และประเมินการสอน ได้แก่ ประเมินระหว่างการสอนและกิจกรรมการสอน ว่าเป็นไปตามรูปแบบการสอนที่กำหนดหรือไม่

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการคิดแก้ปัญหา และการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดัง ภาพต่อไปนี้



ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 อายุ 4 - 5 ปี ภาคเรียนที่ 1 โรงเรียนบ้านหนองกุ้ง วิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 15 คน

2. แบบแผนการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) แบบศึกษาอนุกรมเวลา (Time Series Design) (Edmonds and Kennedy, 2017)

$O_1 \quad O_2 \quad O_3 \quad O_4 \quad O_5 \quad X \quad O_6 \quad O_7 \quad O_8 \quad O_9 \quad O_{10}$

ความหมายของสัญลักษณ์

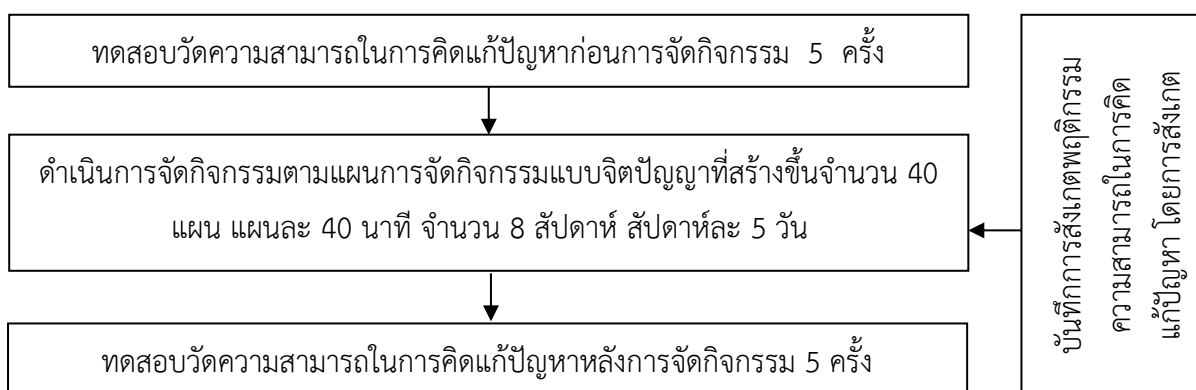
$O_1 - O_5$ หมายถึง ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ก่อนการจัดกิจกรรมครั้งที่ 1 ถึง ครั้งที่ 5

X หมายถึง การจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา

$O_6 - O_{10}$ หมายถึง ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา หลังการจัดกิจกรรมครั้งที่ 1 ถึง ครั้งที่ 5

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แผนการจัดประสบการณ์จัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา 40 แผน แบบสังเกตพฤติกรรมความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 และแบบทดสอบวัดความสามารถในการคิดแก้ปัญหา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2565 เวลา 8 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 40 นาที โดยทำการจัดกิจกรรมในช่วงกิจกรรมเสริมประสบการณ์ระหว่าง เวลา 9.40-10.20 น. โดยมีขั้นตอนดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการทดลอง



5. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามลำดับขั้นต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ใช้สถิติพื้นฐานคือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 การนำเสนอผลการศึกษานำเสนอในรูปของตาราง ของพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหา

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ก่อนการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา ในภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ได้นำคะแนนความสามารถในการคิดแก้ปัญหาทั้งชุดที่ได้จากการทดสอบความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ก่อนจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา ทั้ง 5 ครั้ง มาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังตารางที่ 1 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ก่อนการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา เฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.63, 1.70, 1.73, 1.75, และ 1.83 ซึ่งสูงขึ้นตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60, 1.55, 1.60, 1.65 และ 1.65 คะแนนตามลำดับ ซึ่งนักเรียนมีคะแนนค่าเฉลี่ยการคิดแก้ปัญหาเพิ่มขึ้น ยกเว้นครั้งที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยในการคิดแก้ปัญหาลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับครั้งที่ 1 และด้านที่ 2 ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของผู้อื่น เท่ากับ 1.65, 1.85, 1.85, 1.85 และ 2.00 คะแนนตามลำดับ

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแก้ปัญหา ก่อนการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาแยกรายด้าน

ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา		ระยะเวลา (ครั้งที่)				
		1	2	3	4	5
1. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของตนเอง	$\bar{X}$	1.60	1.55	1.60	1.65	1.65
	S.D.	0.38	0.49	0.38	0.38	0.49
2. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของผู้อื่น	$\bar{X}$	1.65	1.85	1.85	1.85	2.00
	S.D.	0.49	0.37	0.37	0.37	0.00
รวมเฉลี่ย	$\bar{X}$	1.63	1.70	1.73	1.75	1.83
	S.D.	0.37	0.36	0.35	0.36	0.33

2. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาระหว่างการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้นำคะแนนคิดแก้ปัญหาที่ได้จากการบันทึกการคิดแก้ปัญหาระหว่างการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา แต่ละสัปดาห์มาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยการคิดแก้ปัญหาระหว่างการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาระหว่างสัปดาห์ที่ 1 ถึง สัปดาห์ที่ 8 ตลอดช่วงเวลา 8 สัปดาห์ที่จัดกิจกรรมคะแนนเฉลี่ยการคิดแก้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มขึ้นตามลำดับ



ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการคิดแก้ปัญหาระหว่างการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมายระยะเวลา 8 สัปดาห์

ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา		ระยะเวลา (สัปดาห์)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของตนเอง	$\bar{X}$ S.D.	1.85 0.37	2.00 0.40	2.15 0.37	2.30 0.74	2.40 0.50	2.50 0.51	2.60 0.50	2.65 0.49
2. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของผู้อื่น	$\bar{X}$ S.D.	1.50 0.51	1.60 0.50	1.85 0.37	1.90 0.59	2.05 0.22	2.25 0.44	2.50 0.51	2.55 0.51
เฉลี่ยรวม	$\bar{X}$ S.D.	1.68 0.38	1.80 0.32	2.00 0.31	2.10 0.55	2.23 0.3	2.38 0.31	2.55 0.42	2.60 0.38

3. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้นำคะแนนความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่ได้จากการทดสอบความสามารถในการคิดแก้ปัญหาหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาครั้งที่ 6 ถึง ครั้งที่ 10 โดยนำคะแนนของแต่ละครั้งมาหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 3 โดยภาพรวม พบว่า คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมายหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาแยกเป็นรายด้านระหว่างครั้งที่ 6 ถึงครั้งที่ 10 มีคะแนนเฉลี่ยตามความสามารถในการคิดแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38, 2.50, 2.48, 2.38, และ 2.53 ตามลำดับ ซึ่งมีบางครั้งลดลง เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นว่า ด้านที่ 1 คะแนนเฉลี่ยเป็น 2.50 , 2.70 , 2.65 , 2.30 และ 2.55 คะแนนตามลำดับ ซึ่งมีคะแนนบางครั้งลดลง และด้านที่ 4 เท่ากับ 2.25, 2.30 , 2.30 , 2.45 และ 2.50 คะแนนตามลำดับ ซึ่งคะแนนเฉลี่ยการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมายหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาแยกเป็นรายดังนี้

ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา		ระยะเวลา (ครั้งที่)				
		6	7	8	9	10
1. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของตนเอง	$\bar{X}$ S.D.	2.50 1.10	2.70 0.38	2.65 0.39	2.30 0.47	2.55 0.39
2. ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของผู้อื่น	$\bar{X}$ S.D.	2.25 0.85	2.30 0.47	2.30 0.47	2.45 0.51	2.50 1.10
รวมเฉลี่ย	$\bar{X}$ S.D.	2.38 0.70	2.50 0.33	2.48 0.31	2.38 0.34	2.53 0.52

4. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาก่อนและหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้นำคะแนนความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่ได้จากการทดสอบความสามารถในการคิดแก้ปัญหาก่อนและหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาครั้งที่ 1 ถึงครั้งที่ 10 โดยนำคะแนนของแต่ละครั้งมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 4 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการคิดแก้ปัญหา



ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย ระหว่างครั้งที่ 1 ถึงครั้งที่ 10 มีคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ดังนี้ 1.63 , 1.70 , 1.73, 1.75 ,1.83 , 2.38 , 2.50 , 2.48 , 2.38 และ 2.53 คะแนนตามลำดับ ซึ่งตลอดช่วงเวลา จากการทดสอบครั้งที่ 1 ถึงครั้งที่ 10 คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงคะแนนความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาของนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย

ความสามารถ ในการคิด แก้ปัญหา	ก่อนการจัดกิจกรรม					ระหว่าง การจัด กิจกรรม	หลังการจัดกิจกรรม				
	ระยะเวลา (ครั้งที่)						ระยะเวลา (ครั้งที่)				
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
$\bar{x}$	1.63	1.70	1.73	1.75	1.83	x	2.38	2.50	2.48	2.38	2.53
S.D.	0.37	0.36	0.35	0.36	0.33		0.7	0.33	0.31	0.34	0.52

อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบจิตปัญญามีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่พัฒนาสูงขึ้นตามลำดับ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลสนับสนุนหลายประเด็น กล่าวคือ *ประเด็นแรก* กิจกรรมแบบจิตปัญญาเป็นกิจกรรมที่ให้ได้ลงมือกระทำได้คิดและหาคำตอบในการกระทำกิจกรรม โดยได้เรียนรู้จากสื่ออุปกรณ์ที่ครูเตรียมไว้ในกิจกรรมโดยเด็กได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการจับต้องสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้การคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองและร่วมกับเพื่อนได้พูดคุยสนทนาและแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ สอดคล้องกับ สิริรัตน์ นาคน (2564) ให้แนวคิดว่าจัดการเรียนรู้แบบจิตปัญญาศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเองอย่างลึกซึ้งผ่านกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรู้สึกตัว การมีสติอยู่กับปัจจุบัน รู้จักตนเอง เข้าใจตนเองและผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างด้วยใจที่เปิดกว้าง ไร้อคติ ไม่ด่วนสรุปตัดสิน เปรียบเทียบเพียงเพราะเขาหรือเธอไม่เหมือนกันกับเรา เห็นคุณค่าของการมองโลกตามความเป็นจริง ความดี ความงาม เกิดการเรียนรู้ที่งอกงามจากภายในสู่ภายนอก *ประการที่สอง* เด็กได้แสดงออกโดยครูกระตุ้นให้เด็กแสดงออกอย่างอิสระด้วยคำถามของครู การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการสนทนา การเล่นเกม เด็กได้คิดและทำกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจความสนุกสนานและท้าทายความสามารถ ซึ่งการแสดงออกนำไปสู่การเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ การจำแนกขยะ การปลูกต้นไม้ การดูแลต้นไม้ การทำความสะอาดห้องเรียน ห้องน้ำห้องส้วมและบริเวณโรงเรียน เด็กได้เรียนรู้จากการลงมือกระทำและได้เรียนรู้ที่ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำกิจกรรมนำไปสู่การคิด แก้ปัญหา การกระตุ้น และคำแนะนำจากครูทำให้เด็กแสดงออกได้อย่างมั่นใจ สอดคล้องกับเยาวนารถ เลหาบรรจง (2545) การเรียนรู้ของเด็กจากการกระทำกิจกรรม โดยครูกระตุ้นให้เด็กได้พูดสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีข้อสรุปของกลุ่มที่เกิดจากการคิดอย่างชัดเจน การให้เด็กคิดและแสดงออกอย่างอิสระ จะทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ และยังเชื่อมั่นในการเรียนด้วย *ประการที่สาม* เด็กได้เรียนรู้แบบร่วมมือด้วยการเรียนร่วมกับกลุ่มเล็กๆ ตั้งแต่ 2 – 5 คน โดยสามารถบอกกลุ่มมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และความสำเร็จของกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความคิดแบบให้กำลังใจ ดูแลสมาชิกในกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นแนวทางสู่การพัฒนาการคิดแก้ปัญหาด้วยการแสดงความคิดเห็นและการสรุปความคิดวิธีแก้ปัญหา การทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน เช่น การเรียนรู้ในหน่วยการดูแล



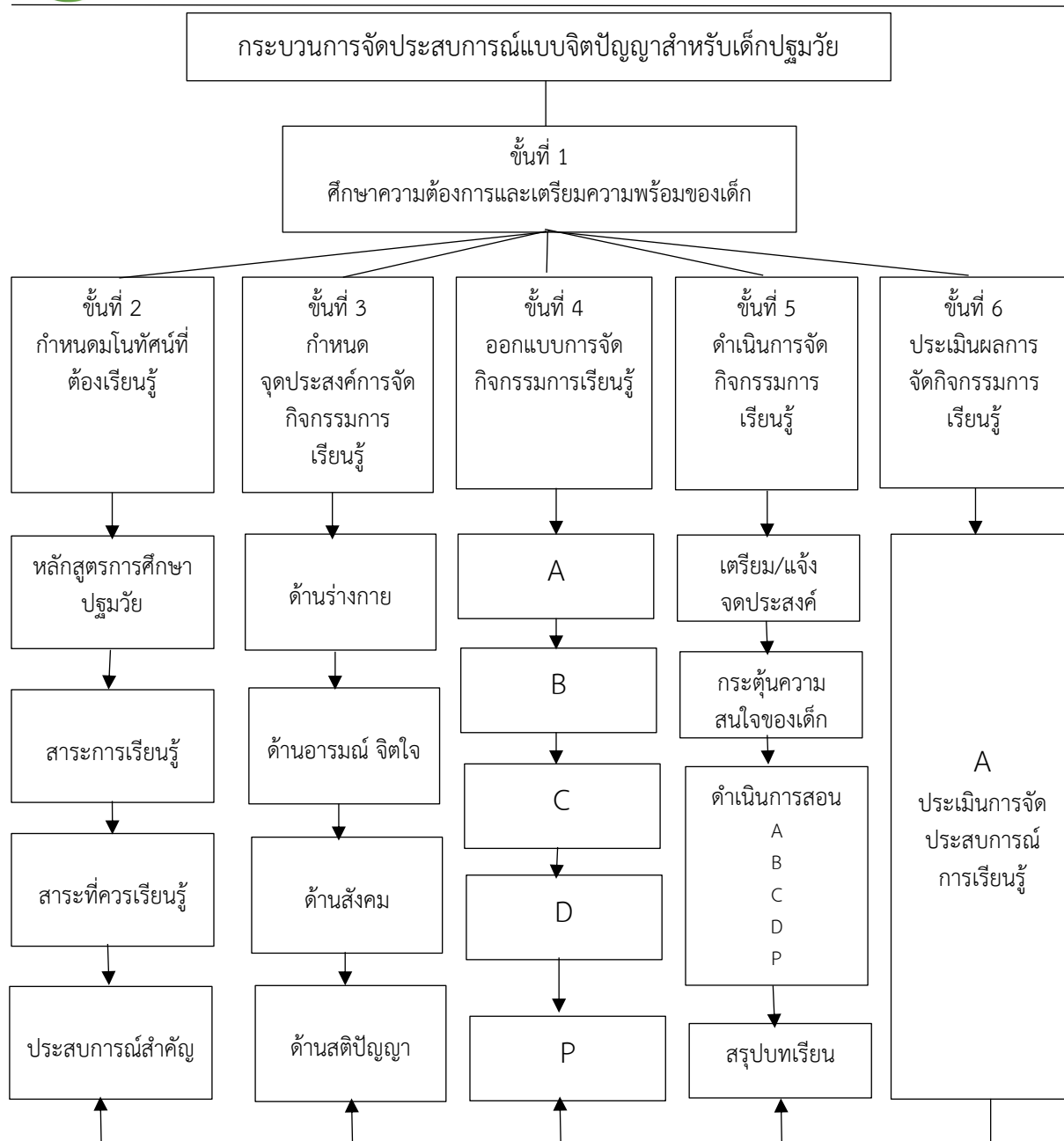
สุขภาพอนามัย นอกจากเด็กจะได้ลงมือฝึกปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนการล้างมือ การแปรงฟัน จากอุปกรณ์ที่ครูเตรียมไว้ เด็กจะได้เรียนรู้ร่วมกัน ตามมโนทัศน์เรื่องการดูแลสุขภาพอนามัย จากการทำกิจกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับ ทิศนา แคมณี และคณะ (2536) และลดาวรรณ ดีสม (2546) กล่าวว่าเด็กปฐมวัยเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่คุ้นเคยหรือประสบการณ์ใกล้ตัว ด้วยการสังเกตผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 จากการลงมือกระทำด้วยตนเองและเรียนรู้จากกลุ่มเพื่อน สามารถสรุปความคิดเห็นโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการคาดคะเนคำตอบร่วมกันตัดสินใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถพัฒนาการคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างเหมาะสม *ประการที่สี่* เด็กได้เรียนรู้จากการค้นพบ จากการกระทำกิจกรรม ระหว่างเรียนอย่างอิสระ สอดคล้องกับความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นคุณลักษณะตามวัยของเด็กปฐมวัย ซึ่งทำให้เด็กเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น เมื่อพบข้อความรู้หรือแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง เด็กสามารถสร้างองค์ความรู้จากสิ่งที่เด็กประทับใจ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูและเพื่อน สอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการของไวท์ฮีดสกี (Berk and Winsten, อ้างถึงใน วัฒนา มัคคสมัน, 2539) ที่กล่าวว่าเด็กเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทางสติปัญญา และทัศนคติเมื่อมีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เช่น ครู เพื่อน หรือผู้ใหญ่ เพราะเด็กได้ทำงานร่วมกับเพื่อนที่มีประสบการณ์มากกว่าและได้รับการช่วยเหลือ คำแนะนำจากผู้ใหญ่ ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ได้

และ*ประการสุดท้าย* เด็กได้รับความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของตนเองเด็กได้เรียนรู้จากสิ่งที่ง่ายไปหาสิ่งที่ยากขึ้นตามลำดับ เด็กได้ทบทวนความรู้เดิมก่อน ทำให้เกิดแนวคิดที่ชัดเจนและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ง่าย เด็กได้ทบทวนความรู้เดิม ทำให้เกิดแนวคิดที่ชัดเจนและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ง่ายทำให้ผู้เรียนเห็นความสำเร็จของตนเอง และเห็นความก้าวหน้า เช่น หน่วยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชน เรื่องย่อยการปลูกต้นไม้ เด็กได้สังเกตเห็นต้นไม้ในบริเวณโรงเรียน เด็กได้สัมผัสจับต้อง และได้ลงมือปฏิบัติ เมื่อถามเด็กว่า “ทำไมต้องปลูกต้นไม้ในโรงเรียน” เด็กตอบว่า “จะได้มีร่มเงาให้นั่งเล่น” “มีต้นไม้เยอะๆ ทำให้เย็นสบาย” “มีร่มเงาบังแดดไม่ร้อน” เมื่อเด็กได้ลงมือปฏิบัติการปลูกต้นไม้ตามวิธีคิด และต้องพบกับปัญหาในระหว่างการจัดกิจกรรม เด็กจะเกิดการเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาตามวิธีที่คิด ครูและเพื่อนได้ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องหรือผิด เป็นการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เด็กเห็นความสามารถของตนเองและเพื่อนทั้งในทางบวกและทางลบให้เป็นเรื่องปกติ สอดคล้องกับสโตนส์ (Stones, 1994 อ้างถึงใน กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2551) ที่กล่าวว่า การป้อนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เด็กวินิจฉัยตนเองได้ถูกต้อง

อย่างไรก็ดี การจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของเด็กปฐมวัย สิ่งที่สำคัญและให้ความสำคัญมากที่สุด คือ จะต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนโดยการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ (Active Learning) โดยบทบาทสำคัญของครูคือการกระตุ้นให้เด็กได้ค้นคว้าและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เด็กต้องให้เด็กร่วมมือกันโดยเน้นที่เป้าหมายของตนเองและกลุ่มเป็นสำคัญ

องค์ความรู้ใหม่

การจัดประสบการณ์แบบจิตปัญญาเป็นกิจกรรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ที่พัฒนาการคิดโดยใช้กิจกรรมเป็นฐานฐานประกอบกับการทำงานร่วมมือกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมี 6 ขั้น คือ ขั้นศึกษาความต้องการและเตรียมความพร้อมของเด็ก ขั้นกำหนดมโนทัศน์ที่ต้องเรียนรู้ ขั้นกำหนดจุดประสงค์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ขั้นออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นกิจกรรมสำคัญ 6 กิจกรรม ได้แก่ การลงมือปฏิบัติด้วยความคิด (A: Active learning) การแสดงออกที่ดี (B: Behaving well) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (C: Cooperative learning) การค้นพบ (D: Discover learning) ขั้นดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และขั้นประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (A: Assessment) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลกระบวนการจัดประสบการณ์แบบจิตปัญญาสำหรับเด็กปฐมวัย (ABCDP-A Model)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1. การจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญาสำหรับเด็กปฐมวัย ครูต้องวางแผนการจัดกิจกรรมโดยเน้นให้เด็กใช้กระบวนการกลุ่มได้คิดและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง ได้เรียนรู้อย่างอิสระอย่างมีความสุขและซึมซับเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ โดยให้สอดคล้องกับอายุของเด็กและสิ่งที่เด็กควรเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างหลากหลายตามเหมาะสมกับบริบททางสังคมหรือท้องถิ่นของเด็ก



2. การจัดเตรียมสื่อและอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา ต้องมีความเพียงพอกับจำนวนเด็กที่ทำกิจกรรม สื่อที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรเป็นของจริงที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก หาง่ายมีในท้องถิ่น ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย

3. การจัดกิจกรรมแบบจิตปัญญา ครูต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย โดยให้เด็กได้คิดแสดงออกการทำกิจกรรมกลุ่มได้ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง และรู้ความก้าวหน้าของตนเองจากการประเมินภาพการสอน 2 ลักษณะ คือ ครูประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองว่าครบตามลักษณะการจัดกิจกรรมการใช้สื่อการสอนบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของเด็ก

4. การจัดทำกิจกรรมกลุ่ม จะประสบความสำเร็จสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า จำนวนสมาชิกที่เหมาะสมในการทำกิจกรรม คือ 5 คน ซึ่งเด็กทุกคนมีโอกาสร่วมทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง มีโอกาสได้ใช้สื่ออุปกรณ์ที่ครูจัดเตรียมไว้ให้ใช้เวลาในการรอคอยในการทำกิจกรรมไม่นาน และหมุนเวียนกันทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เด็กได้ทำผลงานของกลุ่มเสร็จทันเวลาที่กำหนด

5. การใช้คำถามของครู ควรเป็นคำถามปลายเปิด ครูเป็นผู้มีบทบาทในการแนะนำกิจกรรมเชิงเนื้อหา สลับกับการใช้คำถามที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันครูต้องใจเย็นและคอยรับฟังคำตอบและเหตุผลของนักเรียน และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิดค้นหาคำตอบอย่างทั่วถึงด้วยการแสดงสีหน้าท่าทางประกอบการเสริมแรงทางบวก ซึ่งมีความสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียนสนใจร่วมกิจกรรม และกล้าแสดงออกทางความคิดต่อไป ไม่ว่าคำตอบของเด็กจะเป็นไปได้หรือไม่

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้กิจกรรมจิตปัญญากับการเรียนรู้วัตรกรรมอื่น ๆ เช่น การพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์สำหรับเด็กปฐมวัย

2. ควรมีการศึกษาการนำกิจกรรมแบบจิตปัญญาเพื่อพัฒนาทักษะอื่นของเด็กปฐมวัย เช่น ทักษะกระบวนการคิด หรือการคิดเชิงเหตุผล เป็นต้น

3. ควรมีการใช้แนวคิดตามกระบวนการเรียนการสอนแบบจิตปัญญาไปใช้พัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนของครู

4. ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมตามแนวคิดจิตปัญญาเพื่อพัฒนาด้านสติปัญญาสำหรับเด็กปฐมวัย

เอกสารอ้างอิง

กุลยา ตันติผลาผลชีวะ. (2543). *การสอนแบบจิตปัญญา: แนวการใช้ในการสร้างแผนการสอนระดับอนุบาลศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอดิสัน เพรสโปรดักส์.

กุลยา ตันติผลาผลชีวะ. (2551). *การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: เบรน-เบส บุ๊คส์.

ทิศนา แคมณี และคณะ. (2536). *หลักการและรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีชีวิตไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เบญจวรรณ สายโยค และสิทธิพล อาจอินทร์. (2557). การศึกษาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและความมีวินัยในตนเองของเด็กปฐมวัย โดยการจัดประสบการณ์แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 8(4), 81-89.



- เยาวนารถ เลหาบรรจง. (2545). ผลการวิจัยกิจกรรมการสอนแบบจิตปัญญาที่มีต่อความภาคภูมิใจในตนเองของเด็กปฐมวัย. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลดารรณ ดีสม. (2546). การพัฒนาทักษะพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของเด็กปฐมวัยใช้กิจกรรมการเรียนรู้แบบต่อภาพ. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒนา มัคคสมัน. (2539). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามหลักการสอนแบบโครงการเพื่อเสริมสร้างการเห็นคุณค่าในตนเองของเด็กอนุบาล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริรัตน์ นาคิน. (2564). การจัดการเรียนรู้จิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ: ซียูเพรส.
- สิริรัตน์ นาคิน. (2564). การบริหารการจัดการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษา. ใน ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Edmonds, W, A., and Kennedy, T, D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. California: Sage.



บทความเทคนิค (Technical Article)

ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ Leadership: Concepts, Theories, and Elements

สุพจน์ ประไพเพชร¹, สรวุฒิ กุลแดง², ราตรี เลิศหว่าทอง³, และสุตสวาสดี ประไพเพชร⁴
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4}

Suphot Praphaipheth¹, Sarawut Kundaeng², Ratre Loetvathong³, Sutsawat Praphaipheth⁴
Independent scholars^{1,2,3,4}

Received: February 1, 2023 Revised: February 28, 2023 Accepted: February 28, 2023

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพล ที่ไม่ใช่คุณลักษณะหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้นำ แต่เป็นสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีอิทธิพลเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะส่งผลต่อผู้ตาม ผู้นำจึงมีอิทธิพลที่จะนำไปสู่การโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำตามเพื่อให้บรรลุผลร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันภายใต้มิติทางจริยธรรม เพราะจะช่วยสะกัดกันหรือลดความเป็นไปได้ที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามในลักษณะที่ใช้การบังคับขู่เข็ญหรือผิดจรรยาบรรณ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, แนวคิด, ทฤษฎี, องค์ประกอบ

Abstract

Leadership as an influence process means that it is not a trait or an ability that resides in the leader, but rather an interactive event that occurs between the leader and the followers. Influence is central to the process of leadership because leaders affect followers. Leaders direct their energies toward influencing individuals to achieve something together. Stressing common goals gives leadership an ethical dimension because it lessens the possibility that leaders might act toward followers in ways that use coercion or are unethical.

Key words: Leadership, Concept, Theory, Element

บทนำ

เรามักจะได้ยินคำต่อไปนี้ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) หรือบางทีในภาษาไทยก็

¹ Corresponding author, Tel. 081-888-3701, E-mail: sudprapai@gmail.com

เรียกควบกันก็มี เช่น การบริหารจัดการ คำดังกล่าวนี้มักพบว่าจะใช้ควบคู่กันเสมอแต่มีความแตกต่างกันมาก โดยการบริหารและการจัดการจะคล้ายกันเป็นเรื่องระบบและโครงสร้างขององค์การ การดำเนินการตามหน้าที่หลัก (functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ/การจัดระบบ (organizing) การนำหรือการนำทาง (leading or directing) และการควบคุม (controlling) ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (motivation/persuasion) การใช้อำนาจ (power) และอิทธิพล (influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทางหรือ *การทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (doing the right things)* ดังนั้น จึงเป็นเรื่องวิสัยทัศน์ (vision) และการทำให้พันธกิจ (mission) มีความชัดเจนไม่ถูกกละเลยหรือเบี่ยงเบนไปโดยผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผล (result) หรือความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) นั่นเอง ในขณะที่ **การบริหาร** จะเกี่ยวข้องกับความเร็ว (speed) ในการเดินทางที่ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว หรือ *การทำให้ถูกต้องตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์ (doing things right)* นั่นคือ การจัดโครงสร้าง (structure) และระบบ (system) เพื่อช่วยให้บรรลุผลที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ (efficiency) โดยเน้นเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (cost-benefit analysis) นโยบาย ขั้นตอน วิธีการ และการใช้หลักเหตุผลเชิงตรรกวิทยา เป็นต้น (สมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557) ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (capacity or ability to lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (traits) อำนาจของผู้นำ (power) พฤติกรรมของผู้นำ (behavior) แบบต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน (Yukl, 2002) อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่ส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันสามารถจัดกลุ่มนิยามแนวคิดได้ 6 กลุ่ม (Northouse, 2017) ดังนี้

กลุ่มแรก ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ (leadership is a trait) มองว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนโดยทั่วไปที่ส่วนใหญ่สืบเชื้อสายกันมา เป็นลักษณะทางกายภาพ (physical) สังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (personal characteristics) ซึ่งสืบทอดในตัวผู้นำ (inherent) เช่น ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ การเป็นคนเปิดเผยหรือการเข้าสังคม เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นที่ตัวผู้นำและพรสวรรค์ของเขา เชื่อว่าผู้นำมาจากกำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นมาจากภายหลัง (leaders are born, not made) บางคนเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เป็นคนชั้นนำของสังคม (elite) แต่อย่างไรก็ตามมี



ข้อถกเถียงว่าทุกคนต่างเกิดมาด้วยความสามารถพิเศษแตกต่างกันมิใช่มีเฉพาะคนกลุ่มน้อย และสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่มีมาก่อนนั้นได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Northouse, 2017; Schermerhorn et al., 2005)

กลุ่มที่สอง มุ่งเน้นในเรื่องความสามารถ (leadership is an ability) กลุ่มนี้มุ่งไปที่ความสามารถในการนำ (capacity to lead) มีแนวคิดที่ว่าคนเรามีความสามารถที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ (natural capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถนั้นก็จะทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำในการนำในด้านนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ เช่น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง นำผู้อื่น และครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้โดยการตลใจ (inspire) การกระตุ้น (stimulate) และการสนับสนุน (support) เป็นต้น (Northouse, 2017; DuBrin, 2010; Draft, 2002; O'Leary, 2000; ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2549; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547)

กลุ่มที่สาม ให้ความสำคัญกับทักษะ (leadership is a skill) จะเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำ (competency) ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มที่เน้นความสามารถที่ธรรมชาติได้สร้างมาให้แล้วเพียงแต่มีการพัฒนาในด้านนั้นๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นผู้นำในด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะตนเองได้ ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยการฝึกปฏิบัติ (practice) การเรียนการสอน (instruction) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning from experience) ก็ทำให้เขามีภาวะผู้นำได้ด้วยเช่น ภาวะผู้นำเป็นสมรรถภาพของผู้นำที่ได้รับการพัฒนาหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2017)

กลุ่มที่สี่ ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรม (leadership is a behavior) จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ (leadership role) ที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถสังเกตได้โดยมีตัวร่วมหลักของพฤติกรรมทั่วไปอยู่สองประเภท คือ พฤติกรรมที่ได้จากการทำงาน (task behaviors) ซึ่งได้จากการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน (process behaviors) เกิดจากการที่ผู้นำได้ช่วยให้สมาชิกหรือกลุ่มมีความพึงพอใจ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในด้านของงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและความพึงพอใจ (Northouse, 2017; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

กลุ่มที่ห้า มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องความสัมพันธ์ (leadership is a relationship) มุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าคุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการรวมพลัง (process of collaboration) ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดที่นักวิชาการสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ที่รวมพลังกันกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared purposes) เช่น ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการ



เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2017; Daft, 2005; กวี วงศ์พัฒน์, 2550; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

และกลุ่มสุดท้าย มุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Koontz & Weihrich, 1988; Stoner & Freeman, 1989; วิโรจน์ สารรัตน์, 2556; ธวัช บุญยณีย์, 2550; ทองใบ สุดชาติ, 2549; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546; สมยศ นาวิกการ, 2546)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่าได้มีการพัฒนาการมาในศตวรรษที่ผ่านมา แต่การพัฒนานี้ยังไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจนในระหว่งนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการให้คำนิยามภาวะผู้นำก็ปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์และยังไม่เป็นที่แน่นอนเนื่องจากการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์และเป็นเรื่องของจิตพิสัย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับองค์การของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำที่เลือกใช้มีความเหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำดังกล่าวเหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของ Polleys (2002) จะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (trait) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) จะเห็นว่าในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษการศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (characteristics or traits) ซึ่งนักวิจัยต่างๆ เชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบเนื่องกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ แต่หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามีรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรม

ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) เช่น ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) (McGregor, 1960, cited in Polleys, 2002) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งระยะหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มีหลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีมซึ่ง McGregor (1960 cited in Bobic and Davis, 2003) เสนอว่า

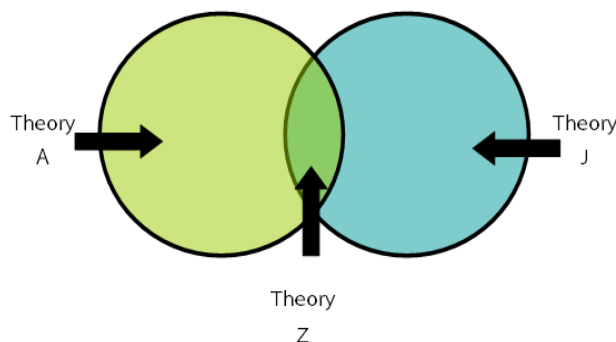


จากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุม (control) จัดการ (management) นำ (lead) และสร้างแรงจูงใจ (persuasion) ผู้อื่นได้หลายวิธีโดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (the traditional view of direction and control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มักจะโง่ และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบ และหลีกเลี่ยงการทำงาน จึงต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ในมุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการแต่ความมั่นคง (Jewell, 2006) ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์ (Bobic and Davis, 2003)

ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารภายใต้สมมติฐานที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญทั้งระดับบุคคล และเป้าหมายขององค์การ (the integration of individual and organization goal) ทฤษฎีนี้จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบ ชยันไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีนี้ในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Bobic and Davis, 2003) ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคลและการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมา

ต่อมาภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อยในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูง โดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น จึงมีแนวคิดที่ว่า องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้

สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเองดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ทฤษฎี Z (Z Theory)

ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ในทัศนะของ Northouse (2017) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลายร้อยปีแล้วโดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนา ศาสตร์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะ (trait approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ

2. แนวคิดพฤติกรรม (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรม โดยศึกษาว่าผู้นำทำอย่างไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 -ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการคือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)

3. แนวคิดสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ

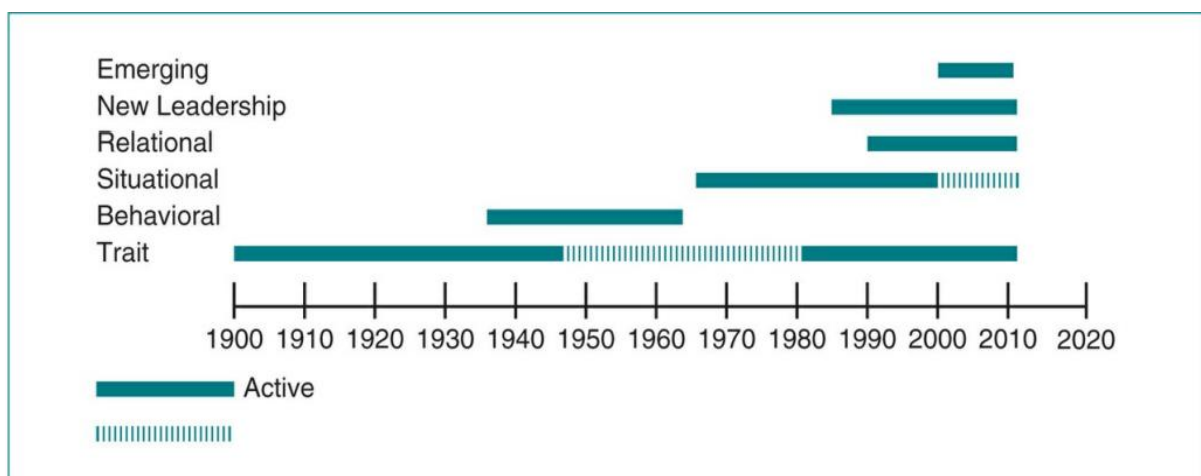


Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

4. แนวคิดความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้ตามมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาร์มี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์กร

6. แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (learning leadership) อย่างไรก็ตาม ได้มีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership) ดังพัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : Northouse, P. G. (2017). Introduction to leadership: concepts and practice. 4th ed.

Thousand Oaks, CA: Sage, p.35.

จากภาพที่ 2 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อมๆ กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ที่เป็นในแบบของการใช้อิทธิพล (influence) เพื่อการโน้มน้าว (persuasion) ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกันในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพและจิตวิญญาณ ดังสาระสำคัญแต่ละด้านต่อไปนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559; Harvard Business School, 2006)

การใช้อำนาจ (Power)

อำนาจเป็นลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบทางสังคม (social systems) ทุกระบบ และเป็นส่วนประกอบสำคัญของการทำงานในองค์การซึ่งคนส่วนใหญ่มักมองไปทางลบแต่ในความเป็นจริงแล้วคำนี้มี ความหมายทั้งในเชิงลบและในกรณีเชิงบวกมักจะใช้คำว่าบารมี แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้ขึ้นอยู่กับความหมายของ คำแต่จะขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ของผู้หน้านั้นเอง หากพิจารณาความหมายของคำนี้ Harvard Business School (2006) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2559) ได้อธิบายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นศักยภาพในการ จัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการทำให้มีการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งถ้ารู้จักที่มาของอำนาจแล้วย่อมนำไปสู่ การใช้อำนาจนั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยแหล่งที่มาของอำนาจมี 3 แหล่งด้วยกันคือ 1) **อำนาจจากตำแหน่ง (positional power)** บางทีเรียกว่าอำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งการมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งใดนาน ๆ ก็จะทำให้เกิดอำนาจสะสมได้ เพราะผู้ครอบครองอำนาจหน้าที่มีสิทธิ (right) อันชอบที่จะตั้งกฎ ระเบียบการทำงาน มอบหมายงาน ควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ข้อกำหนดแห่งอำนาจหน้าที่ จากการมีสิทธิดังกล่าวนี้ และโดยเฉพาะการมีสิทธิเหนืองบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น ย่อมทำให้เกิดอำนาจแก่ผู้ที่ต้องการได้ในที่สุด อำนาจตามกฎหมายนี้ จะมีอยู่ในผู้บริหารทุกระดับ มากในระดับสูงสุด ลดหลั่นกันลงมา ขึ้นอยู่กับว่าระดับใดหรือผู้ใดมีความรับผิดชอบมากก็มี อำนาจหน้าที่มากด้วย ทั้งนี้เพื่อใช้อำนาจตามกฎหมายให้สามารถดำเนินการภาระหน้าที่ได้สำเร็จ 2) **อำนาจจากความสัมพันธ์ (relational power)** เป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกัน (coalition) การพึ่งพา (dependencies) และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (reciprocity) เนื่องจากเป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของผู้นำกับคนอื่นที่สามารถเพิ่มหรือจำกัดอำนาจของผู้นำได้ ดังนั้น การใช้อำนาจนี้ต้องรอบคอบและระมัดระวังในการใช้อย่าง ชาญฉลาด และ 3) **อำนาจส่วนบุคคล (personal power)** เป็นอำนาจที่ปราศจากตำแหน่งและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้อื่นตระหนักได้ในตัวผู้นำ และมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่น เช่น แนวคิด ความเชี่ยวชาญ ความสำเร็จ ความสามารถพิเศษ ทักษะในการสื่อสาร และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

McClelland and Burnham (2003) กล่าวว่า การเข้าถึงอำนาจของผู้หน้านั้นเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ แรงจูงใจส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก โดยกำหนดประเภทของการใช้อำนาจ 3 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 ผู้นำที่เน้นคน (affiliates) เป็นผู้นำที่เอาลูกน้องหรือสมาชิกเป็นหลักเน้นความสุขความพึงพอใจของสมาชิกให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานและนโยบายขององค์กรน้อยซึ่งผู้นำประเภทนี้จะอ่อนแอและมีประสิทธิผลต่ำที่สุด

ลักษณะที่ 2 ผู้นำที่เน้นอำนาจส่วนบุคคล (personal power) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาอำนาจเพื่อตัวเองและทีมงานมากกว่าความต้องการเป็นที่ชื่นชอบของสมาชิก จุดเด่นคือจะจัดการในแนวทางประชาธิปไตย และมีความเข้มแข็ง ในขณะที่จุดด้อยเป็นเรื่องของการขยายอำนาจ การสร้างอิทธิพลและไม่ปฏิบัติตนให้เกิดการสร้างสรรคในสถาบันที่ดี

และลักษณะที่ 3 ผู้นำที่เน้นสถาบัน (institute) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะใช้อำนาจที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลัก เช่น ใส่ใจองค์การอย่างเต็มเปี่ยม มีจริยธรรมในการทำงานอย่างสูง เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งที่เป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น อำนาจจึงเป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการทำให้มีการตัดสินใจของผู้นำที่หลากหลายในทางปฏิบัติ ได้แก่ การเน้นคน การเน้นอำนาจส่วนบุคคล และการเน้นที่สถาบัน

การใช้อิทธิพล (Influence)

เนื่องจากอำนาจในองค์กรนั้นเป็นเพียงความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ และจะตระหนักได้ก็ต่อเมื่อมีการแสดงออกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง จะเห็นได้บ่อยครั้งที่อำนาจแสดงตัวเองออกมารให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปแบบของอิทธิพลที่เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ชี้นำ หรือมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่นโดยปราศจากการสั่งการ หรือบังคับ อย่างไรก็ตาม คำว่าอิทธิพล (influence) เป็นอีกคำหนึ่งที่คนมักมองในเชิงลบ เช่น ผู้มีอิทธิพล เป็นต้น โดยอิทธิพลจะเป็นส่วนขยายของอำนาจหรือเป็นกลไกสำคัญในการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของคนอื่นโดยที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่าถูกฝืนใจ บังคับ หรือสั่งการโดยตรงเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติ ซึ่งหากเปรียบอำนาจเป็นก้อน อิทธิพลก็เป็นลูกกำมะหยี่ ใช้อำนาจควรใช้แบบก้อนในลูกกำมะหยี่ หรือ “เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่คนอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้” ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของคนอื่น (Harvard Business School, 2006)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในปัจจุบันนิยามของภาวะผู้นำมุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Schermerhorn, 2011) ซึ่งในทางจิตวิทยาจะเรียกคำนี้ว่า กระบวนการอิทธิพลทางสังคม (social influence process) ที่ให้ความสำคัญของเรื่องแรงจูงใจ (motives) และการรับรู้ (perceptions) ของบุคคลเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของผู้นำ รวมถึงบริบทแวดล้อมนั้นว่ามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร เช่น กระบวนการยินยอมปฏิบัติเพื่อหวังผลตอบแทน (instrumental compliance) กระบวนการผูกพันด้วยอุดมการณ์ร่วม (internalization) และกระบวนการ



ลอกเลียนแบบพฤติกรรม (identification) ดังนั้น การใช้อำนาจในการนำควรให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการด้วยนอกจากจะมองเป็นเรื่องของกลไกในการใช้อำนาจ

เมื่อพิจารณาคำว่า อำนาจ กับอิทธิพล จะเห็นว่าอำนาจเป็นศักยภาพในการได้มาหรือระดมทรัพยากร ในขณะที่อิทธิพลเป็นกลไกของการใช้อำนาจนั้น ดังที่ Barnes (2000 Cited in Harvard Business School, 2006) ที่กล่าวไว้ว่า “อำนาจเป็นบางสิ่งที่มี ในขณะที่อิทธิพลเป็นบางอย่างที่เราทำ” ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้อื่นโดยปราศจากการถูกบังคับหรือออกคำสั่ง โดยมียุทธวิธี 3 ประการ คือ มีอิทธิพลผ่านการกำหนดกรอบ ข้อมูล และความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ดังนี้ (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559; Yukl, 2002)

ประการแรก การกำหนดกรอบ เนื่องจากกรอบเป็นหน้าต่างทางความคิดและจิตใจที่ผู้นำใช้มองผ่านเพื่อเห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่าง ซึ่ง Pfeffer (1992) กล่าวว่า “การสร้างกรอบการทำงานในประเด็นที่ซึ่งจะต้องทำการพิจารณาและตัดสินใจนั้น มักจะมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดผลลัพธ์ที่เราต้องการ” ซึ่งการกำหนดกรอบของผู้นำนั้น อาจใช้อำนาจส่วนบุคคล (personal power) ในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในหลายมุมมองเพื่อความมุ่งมั่นในเป้าหมายองค์การ การสร้างความร่วมมือ และการยอมรับมาตรฐานสูงในการทำงาน ก็จะบ่งชี้ได้ว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยผ่านการกำหนดกรอบได้แล้ว ดังนั้น กรอบจึงเป็นหน้าต่างทางความคิดและจิตใจที่ผู้นำใช้มองผ่านเพื่อให้เห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่างโดยผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้ด้วยการกำหนดกรอบ

ประการที่สอง ข้อมูล การมีอิทธิพลผ่านข้อมูลจะสามารถควบคุมการโต้แย้งด้วยการนำเสนอข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ดึงดูดความสนใจทำให้ไม่มีผู้ใดสามารถโต้แย้งได้ หากผู้นำสามารถจัดให้มีข้อมูลที่ถูกต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและไม่มียุทธวิธีในประเด็นสำคัญที่เราเผชิญอยู่ได้ก็จะมีอิทธิพลต่อการโต้แย้ง และเพิ่มอำนาจในตนเองของผู้นำได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการมีอิทธิพล แต่ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสามารถดึงดูดความสนใจ และไม่สามารถจะโต้แย้งได้

และประการสุดท้าย ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค เนื่องจากการตัดสินใจสำคัญๆ ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายเรื่องจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้คำชี้แนะ ในขณะที่ตัวผู้นำก็ควรจะมีการพิจารณาถึงการพัฒนาความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่างๆ เหล่านั้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการอบรมพัฒนาอย่างเป็นทางการ การฝึกทดลองงาน เป็นต้น แม้วิธีการดังกล่าวไม่ได้ลงรายละเอียดมากนักแต่ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เรามีอิทธิพลต่อผู้อื่น

ดังนั้น ผู้นำสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางด้านเทคนิคในการเพิ่มอิทธิพลของตนเอง เนื่องจากความสลับซับซ้อนของงานในยุคปัจจุบันทำให้การตัดสินใจสิ่งสำคัญของผู้นำนั้นต้องอาศัยคำแนะนำและการแก้ปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอย่างมาก

การโน้มน้าว (Persuasion)

การโน้มน้าวหรือบางทีใช้คำว่า การจูงใจ เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงอิทธิพลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือสนับสนุนแนวคิด ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของคนอื่น ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่อยู่บนพื้นฐานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบวิธี



มีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสามารถในการสื่อสาร และการทำให้เกิดความไว้วางใจ อย่างไรก็ตาม การจูงใจนั้นจะต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ (Harvard Business School, 2006)

ประการแรก ความน่าเชื่อถือ (credibility) การที่ผู้นำจะโน้มน้าวคนอื่นได้นั้นสิ่งสำคัญประการแรกคือ ความน่าเชื่อถือเนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการโน้มน้าวผู้ฟังซึ่งจะสังเกตได้จาก 2 ลักษณะ คือ แนวคิด (ideas) เป็นการนำเสนอแนวคิดของผู้นำที่จะต้องครบถ้วนครอบคลุมประเด็นเพื่อให้ผู้ฟังได้รับรู้อย่างครบถ้วน ไม่เป็นที่เคลงใจ และตัวบุคคล (person) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ และมีความจริงใจ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงออกตลอดเวลาในขณะที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น การสร้างความน่าเชื่อถือมีสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสนใจ ได้แก่ 1) **การสร้าง ความไว้วางใจ (trust)** เนื่องจากความไว้วางใจเป็นความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์การที่อยู่บนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของความเชื่อและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของความเชื่อ (belief) การตัดสินใจ (decision) และการกระทำ (action) (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) บอกทั้งข้อดีและข้อเสียของเรื่องราวด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา 2) ทำตามคำสัญญา 3) ยึดมั่นในคุณธรรมและคุณค่าของตนเอง 4) สนับสนุนให้มีการสำรวจความคิดเห็น 5) เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง และ 2) **การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (expertise)** ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ขึ้นไป ได้แก่ รู้และเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง สร้างและหาประสบการณ์ตรงให้กับตนเอง อ้างอิงแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทดลองหรือทำการพิสูจน์เพื่อพัฒนาวิธีการ เชี่ยวชาญภาษาหรือศัพท์เฉพาะในเรื่องนั้นๆ เปิดเผยหรือไม่ปิดบังประวัติส่วนตัว เรียนรู้จากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ รวบรวมความคิดเห็นหรือความประทับใจจากผู้เกี่ยวข้อง

ประการที่สอง ความเข้าใจผู้ฟัง (understanding of your audience) การฟังผู้อื่นถือเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ และต้องทำความเข้าใจผู้ฟังให้ถ่องแท้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การระบุจุดศูนย์กลางของอิทธิพล (identify centers of influence) การจะโน้มน้าวคนอื่นในประเด็นการเข้าใจผู้ฟังจะต้องให้ความสำคัญคือศูนย์กลางของอิทธิพล เป็นการค้นหาจุดศูนย์กลางของผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้นำทางความคิด เนื่องจากจะมีอำนาจต่อบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีความสำคัญต่อการโน้มน้าวของผู้นำ แม้ไม่ได้มีบทบาทในการตัดสินใจก็ตามแต่มีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ผู้ที่ทำการตัดสินใจ (decision makers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (stakeholders) และผู้ที่มีอิทธิพล (influencers) 2) การวิเคราะห์การรับรู้ของผู้ฟัง (analyze audience receptivity) 3) การประเมินแบบการรับรู้ (assess categories of receptivity) 4) การกำหนดแบบการตัดสินใจ (determine decision-making styles) และ 5) การสนใจการเมือง (politics) ภายในองค์กร

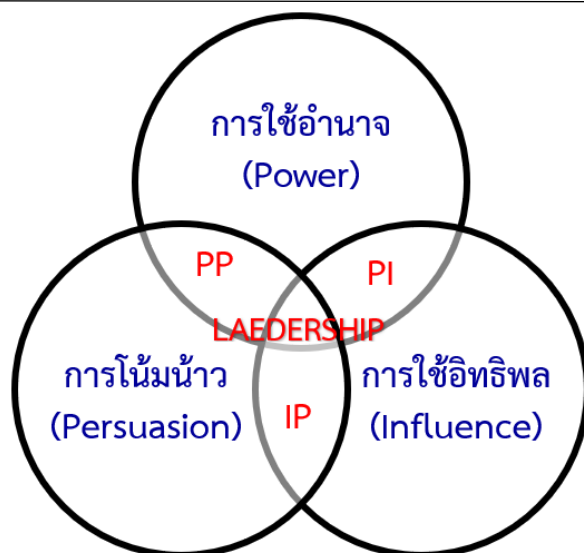
ประการที่สาม การมีเหตุผลที่หนักแน่น (solid argument) เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังให้ความสำคัญกับอ้างเหตุผลอย่างหนักแน่นเป็นพื้นฐานสำคัญในการโน้มน้าวที่มีประสิทธิผล เช่น 1) ให้ข้อมูลสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 2) จำกัดหรือต่อต้านทางเลือกที่มาแข่งขัน 3) ตระหนักและจัดการกับสถานการณ์ของการเมืองภายใน และ 4) อ้างอิงการรับรองจากบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชาและไม่มีอคติ

และประการสุดท้าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเอาชนะความคิดและจิตใจผู้ฟังที่ผู้นำจะต้องตระหนักและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการ 4 วิธีที่จะกระตุ้นความมีเหตุมีผลของผู้ฟังของผู้นำ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นด้วยจุดสำคัญ (start with the hearts) เช่น เริ่มด้วยโครงการที่ถูกต้อง นำเสนอหลักฐานที่ดึงดูดความสนใจ การเน้นย้ำถึงคุณประโยชน์ และการใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นต้น 2) การคำนึงถึงความรู้สึกผู้ฟัง (don't forget your audience's heart) เช่น การบรรยายหรือนำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจน การใช้คำอุปมาอุปไมย การใช้คำเปรียบเทียบกับหรือเปรียบเปรย และการใช้ภาษาและจินตนาการในการเล่าเรื่อง 3) การเอาชนะการต่อต้าน (overcoming resistance) เช่น การระบุถึงผลประโยชน์ของผู้ต่อต้าน การเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้ต่อต้าน การสร้างความไว้วางใจ ความสอดคล้องของการใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา และการนำเสนอมุมมองผู้ต่อต้านก่อนนำเสนอมุมมองของตนเอง และ 4) การจุดชนวนการโน้มน้าว (persuasion triggers) เช่น การเปรียบเทียบให้เห็นผลต่างหรือสอดคล้องกับมาตรฐาน การสร้างความผูกพันหรือชื่นชอบผู้ฟัง การตอบแทนซึ่งกันและกันโดยเป็นผู้ให้ก่อน สร้างการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการคล้อยตามจากค่านิยม มาตรฐาน หรือความทันสมัย การให้คำมั่นสัญญาอย่างเต็มที่ และการใช้อำนาจบังคับบัญชาเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญ (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสราวุธ กันหลง, 2559)

โดยสรุป การโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนแนวคิด ทศนคติ หรือพฤติกรรมของคนอื่น ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่อยู่บนพื้นฐานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบวิธี มีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสามารถในการสื่อสาร และการทำให้เกิดความไว้วางใจ โดยอาศัยความน่าเชื่อถือ ความเข้าใจผู้ฟัง การมีเหตุผลที่หนักแน่น และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ที่เป็นไปในแบบของการใช้อิทธิพล (influence) ที่เป็นไปในเชิงบวก เนื่องจาก การใช้พลังและอิทธิพลไปในทางบวกไม่เพียงแต่ช่วยทุกคนให้ประสบความสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับวิถีชีวิตส่วนตัวได้อย่างกลมกลืน ทั้งนี้เพื่อการโน้มน้าว หรือจูงใจ (persuasion) เพื่อให้ผู้ตามเชื่อถือศรัทธา มีความคิดเห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้พูด เพราะเชื่อถือเลื่อมใส ศรัทธาแล้วนำไปประพฤติตามคำแนะนำ การพูดจูงใจต้องมีศิลปะในการพูดหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผล และมีความเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกันในการพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาชีพและจิตวิญญาณ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำไม่ได้แยกขาดจากกันแต่มีบางส่วนที่ทับซ้อนกันและเกี่ยวข้องกัน เช่น การใช้อำนาจจำเป็นจะต้องอาศัยการโน้มน้าว (PP) ให้คนอื่นหรือผู้ตามมีความเต็มใจอย่างมีส่วนร่วม ทำนองเดียวกันการใช้อำนาจจำเป็นต้องมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้เข้ามาร่วมด้วยความเต็มใจเช่นเดียวกัน (PI) ในขณะเดียวกันทั้งการโน้มน้าวและการใช้อิทธิพล (IP) เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะที่จะทำให้อื่นเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาเพื่อให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันนั่นเอง ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลภาวะผู้นำ

บทสรุป

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำจะเห็นว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์ (situation) หรือสภาพแวดล้อมที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งส่วนมากผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือด้านอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง (Leadership is process, not a position) และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Leadership is both a science and an art) นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.



- ทองใบ สุดชาติ. (2549). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ.
- ธวัช บุญยณ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล.(2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. <http://www.siamhrm.com/?name=management&file=realnews&max=187>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ตะวันออก.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2559). *โมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 210 208 การบริหารหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย*. มหาสารคาม: อภิชิตการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Bobic, M. P. & Davis, W. E. (2003). A kind word for theory x: or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239–264.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2nd ed. Fort Worth, TX : Harcourt College.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. 3rd ed. Mason, OH : Thomson South-Western.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Howell J.P. and Costley D.L. (2005). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. and Weihrich. H. (1988). *Management*. New York : McGraw –Hill.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- O’Leary, E. (2000). *10 minute Guide to Leadership*. 2nd ed. Indianapolis, IN : Pearson Education.
- Polleys, M. S. (2002). One University’s Response to the Anti-leadership Vaccine: Developing Servant Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.



- Schermerhorn, J. R., Jr, Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. 9thed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. 11thed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stoner, James A.F. & Freeman, E. R. (1989). *Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5thed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.



SOCIAL SCIENCE
AND EDUCATION