



การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย



พนิดา แซ่ลิ้ม

GRAD VRU

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



RESEARCH ADMINISTRATION FOR LEARNING DEVELOPMENT IN SECONDARY  
SCHOOLS, LOEI PROVINCE



PANIDA SAELIM

GRAD VRU

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2015

**ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ**  
**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี**

---

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย
ชื่อนักศึกษา	พนิดา แซ่ลี้ม
รหัสประจำตัว	53M54650216
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา

**คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ**

**คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ**

..... ประธาน ..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน)

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม) (อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม)

..... กรรมการและเลขานุการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ  
(อาจารย์ ดร.วัฒน์ธรรม ระเบียบศรี)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิภษ์ ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย
ชื่อนักศึกษา	พนิดา แซ่ลิ้ม
รหัสประจำตัว	53M54650216
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์
กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรูญธรรม

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครชีเมอร์แกน และสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรฐานตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข
2. เมื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติ ด้านการตรวจสอบ และด้านการปรับปรุงแก้ไข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Independent Study Title	Research Administration for Learning Development in Secondary Schools, Loei Province
Student	Panida Saelim
Student ID	53M54650216
Degree	Master of Education
Field of Study	Educational Administration
Independent Study Advisor	Assistant Professor Dr.Suwanna Chotisukan
Independent Study Co-Advisor	Associate Professor Dr.Orasa Charoontham

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were to study and compare the research administration for learning development in secondary schools, Loei province, classified by school size. The sample used in the research consisted of 285 secondary school teachers in the 2012 academic year in Loei province and it was selected using Krejcie and Morgan's table and stratified random sampling. The instrument used for gathering the data was a five level scale questionnaire with a 0.99 level of reliability. The statistics used for the data analysis were percentage, mean, standard deviation and F-test (One-way Analysis of Variance).

The findings revealed that:

1. The research administration for learning development in secondary schools in Loei province was overall at a high level. When considering each aspect individually, practice was the highest, followed by planning and improvement.
2. The comparison of the research administration for learning development in secondary schools in Loei province classified by school size showed that, overall, it was significantly different at the 0.01 level. When considering each aspect individually, practice, checking and improvement were significantly different at the 0.01 level.

## กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะความกรุณาอย่างสูงยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ประธานกรรมการที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม กรรมการที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความใส่ใจ ตลอดการทำวิจัยในครั้งนี้ และภาคนิพนธ์นี้จะสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ และ ดร.วัฒนธรรม ระยับศรี กรรมการสอบภาคนิพนธ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นายสมเจษฎ์ ศรีสมจักร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ดร.ประสงค์ เอี่ยมเวียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 นายไพโรจน์ พรหมสอน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 นายณัฐภณ ดวงท้าวเศษ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 นายกิตติศักดิ์ ดิสุทธิ ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย รวมถึงผู้ที่ช่วยดำเนินการเก็บข้อมูลทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมืออย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว ผู้มีพระคุณและทุกคนในครอบครัว ที่ช่วยเหลือและสนับสนุน ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจและกำลังใจดำเนินการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พนิดา แซ่ลิ่ม

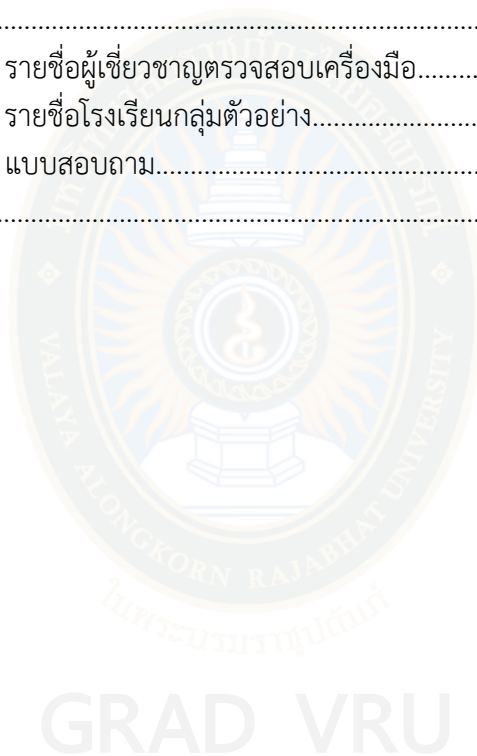
GRAD VRU

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน.....	23
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้.....	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
3.3 การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	74
5.2 สมมติฐานของการวิจัย.....	74

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	74
5.4 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.5 อภิปรายผล.....	76
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	90
ภาคผนวก ข รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	92
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	94
ประวัติผู้วิจัย.....	101



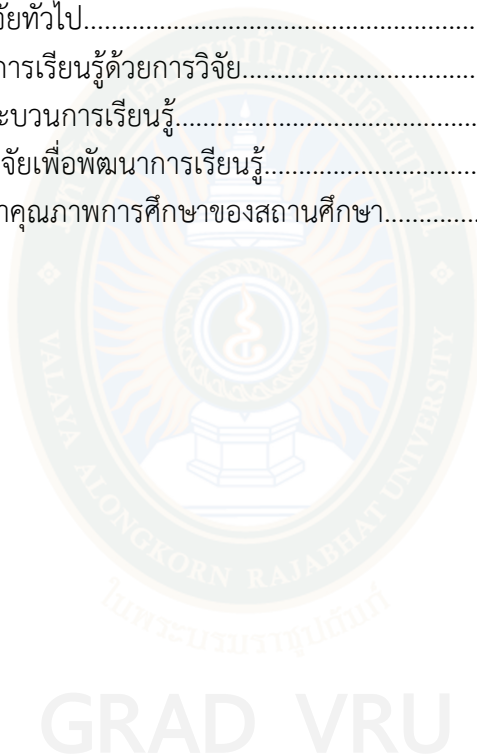


## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 60
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน..... 66
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้าน..... 66
4.3	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการวางแผนจำแนกเป็นรายข้อ..... 67
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปฏิบัติ จำแนกเป็นรายข้อ..... 68
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการตรวจสอบ จำแนกเป็นรายข้อ..... 69
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปรับปรุงแก้ไข เป็นรายข้อ..... 70
4.7	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 71
4.8	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 72

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2.1	รูปจำลองของการจัดระบบงานในโรงเรียนตามแนวคิดของ Weber.....	12
2.2	วงจรเดมมิ่ง.....	29
2.3	วงจรการบริหารงาน.....	29
2.4	วงจรการจัดการ.....	30
2.5	ขั้นตอนการวิจัยทั่วไป.....	47
2.6	องค์ประกอบการเรียนรู้ด้วยการวิจัย.....	48
2.7	การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้.....	49
2.8	กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้.....	51
2.9	การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา.....	53



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา มาตรา 24 (5) ได้บัญญัติว่าส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และในมาตรา 30 ได้บัญญัติว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูผู้สอนสามารถใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545)

การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยหรือการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้มีความหมายใกล้เคียงกับการวิจัยในห้องเรียน (Classroom Research) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) การวิจัยของครู (Teacher Research) การแสวงหาความรู้เชิงสะท้อนด้วยตนเอง (Self-Reflective Inquiry) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อื่น (Developing Research for Learning) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ซึ่งเป็นลักษณะงานวิจัยของครูที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยการนำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นยุทธวิธีที่ช่วยให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การวิจัยในชั้นเรียนประสบผลสำเร็จนั้นนอกจากครูผู้สอนเองแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะช่วยผลักดันให้การวิจัยในชั้นเรียนประสบความสำเร็จได้ จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาหรือโรงเรียนหลายแห่งได้ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนซึ่งเรียกว่าการวิจัยในชั้นเรียนมาบ้างแล้ว แต่ผลที่สะท้อนกลับสู่สถานศึกษาหรือโรงเรียนหลายๆ แห่งนั้นยังเกิดความล้มเหลวหรือที่เห็นเป็นรูปธรรมบ้างก็จากการทำผลงานอาจารย์ 3 จากครูส่วนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะส่งเสริมสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้ครูได้ทำวิจัยในชั้นเรียนให้เกิดเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (มนัส ไชยศักดิ์, 2544)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 รับผิดชอบจัดการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น จำนวน 52 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 21 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย จำนวน 31 โรงเรียน สำหรับการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด จำนวน 1,290 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 79 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,115 คน พนักงานราชการ 96 คน และมีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 22,744 คน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 16 โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน

12 โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 2 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19, 2555)

จากรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19, 2554) สรุปและได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนรู้ 2) สถานศึกษาควรศึกษาหาสาเหตุที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาที่ต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน และอยู่ในระดับคุณภาพปรับปรุงมากกว่าร้อยละ 50 3) ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ควรค้นหาสาเหตุที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่ามีจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาอย่างไรบ้าง นำมากำหนดเป็นหัวข้อในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของผู้เรียนต่อไป

จากสภาพปัญหาของจังหวัดเลย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ จะต้องดำเนินควบคู่ไปกับกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน เพื่อนำข้อค้นพบจากผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย อีกทั้งผลประโยชน์จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยต่อไป

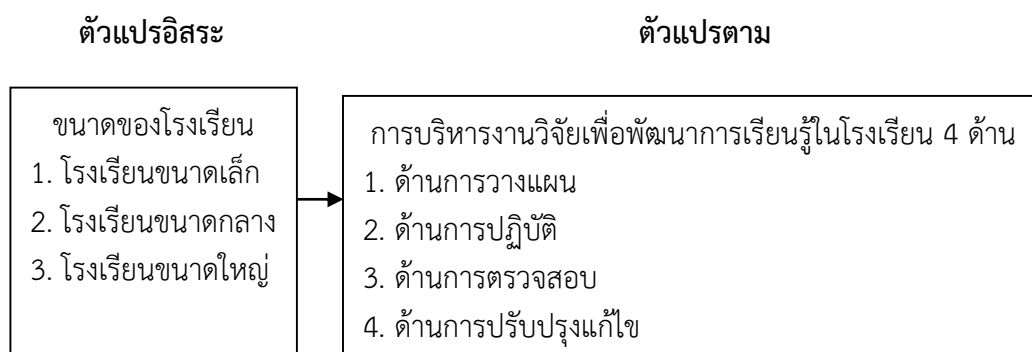
## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดตามระบบวงจรควบคุมคุณภาพของ เดมมิ่ง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้มีคุณภาพได้ รวมทั้งเป็นแนวคิดที่เป็นการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด โดยผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งมีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แตกต่างกัน

#### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ประชากร กลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่จะศึกษา ไว้ดังนี้

1.5.1 เนื้อหามุ่งศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านการปฏิบัติ
- 3) ด้านการตรวจสอบ
- 4) ด้านการแก้ไขปรับปรุง

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,115 คน จาก 31 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน จาก 31 โรงเรียน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน เซาว์ อินใย, 2543)

1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงเรียนของ สพม. 19 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19, 2555) ดังนี้

(1) โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน

(2) โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

(3) โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย 4 ด้าน

- (1) ด้านการวางแผน
- (2) ด้านการปฏิบัติ
- (3) ด้านการตรวจสอบ
- (4) ด้านการปรับปรุงแก้ไข

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการของผู้บริหารในการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยดำเนินการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการตรวจสอบประเมินผลและด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง

(1) ด้านการวางแผน หมายถึง การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กร กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานการทำวิจัย ผู้รับผิดชอบงานวิจัย กำหนดงบประมาณ ระยะเวลาในการทำวิจัย และทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(2) ด้านการปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยแจ้งให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศการปฏิบัติงานพิจารณาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และระหว่างการทำโครงการอาจมีการเรียนรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลา เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

(3) ด้านการตรวจสอบ หมายถึง การดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินการตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ว่าเป็นไปในทิศทางที่จะสำเร็จตามที่กำหนดไว้เพียงใด โดยต้องดำเนินการวางกรอบในการตรวจสอบประเมินผล จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบประเมินด้วย

(4) ด้านการแก้ไขปรับปรุง หมายถึง การนำผลที่ได้จากการตรวจสอบการประเมินผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในปีต่อไป วางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในปีต่อไป วางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นในปีต่อไป

1.6.2 ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ตามเกณฑ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19, 2555) กำหนดขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด คือ

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน 1-499 คน)
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)
- 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป)

แต่เนื่องจากจำนวนของโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษมีน้อย เพื่อความเหมาะสมต่อการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวมขนาดของโรงเรียนที่มีจำนวนน้อยให้เหลือขนาดของโรงเรียนจำนวน 3 ขนาด คือ

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน 1-499 คน)
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน 1,500 คน ขึ้นไป)

1.6.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเลย ที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.1-6) ต่อเนื่องกัน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1.6.4 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการดำเนินงานวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนมากขึ้น

1.7.2 เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
  - 2.1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.1.2 หลักและทฤษฎีการบริหาร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
  - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
  - 2.2.2 กระบวนการบริหารคุณภาพของ Deming
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์
  - 2.3.1 ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์
  - 2.3.2 ประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์
  - 2.3.3 ผู้บริหารกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์
  - 2.3.4 นโยบายเกี่ยวกับการวิจัย
  - 2.3.5 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหาร

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) ให้ทัศนะการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

รุ่ง แก้วแดง (2544) ได้ให้ความหมายของ ผู้บริหารการศึกษา ไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไปและผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษาและภายใต้คำจำกัด



ความนี้ ในประเทศไทยจึงมีผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจำนวนประมาณกว่า 1 แสนคน ซึ่งนับได้ว่าเป็นกลุ่มอาชีพนักบริหารที่ใหญ่มากกลุ่มหนึ่ง

สมยศ นาวิการ (2544) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิเียว (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งแยกตามสาระของความหมายนี้ได้ 5 ลักษณะ คือ

- 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน
- 2) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 3) การบริหารเป็นการสมดุระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ

การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5) ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเทือง สังข์นาค (2545) การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาบุคคลให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในองค์การธุรกิจ มักเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (Manager) แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร (Administrator)

การดี อนันต์นาวิ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ และอัศวิน จักขุสุวรรณ (2547) กล่าวว่า การบริหาร คือ การจัดการกับสิ่งนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การสั่งงาน ควบคุมงานและดำเนินงาน

จากความหมายการบริหารสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานของบุคคลในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อผลงานที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้นำขององค์การจะต้องมีศิลปะและกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์การนั้นๆ

### 2.1.2 หลักและทฤษฎีการบริหาร

การศึกษาถึงหลักการและทฤษฎีต่างๆ จะช่วยให้เราเข้าใจถึงวิวัฒนาการและความเป็นมาเกี่ยวกับการบริหารงานในปัจจุบันได้มากขึ้น และสามารถที่จะสร้างสรรค์วิธีการแนวคิด

และทฤษฎีใหม่ขึ้นมาได้อีกด้วย ได้มีผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารไว้มากมาย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดและวิวัฒนาการทฤษฎีทางการบริหารที่สำคัญ 5 แนวคิดด้วยกัน (เสนาะ ตีเยาว์, 2544) คือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Approach) 2) แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) 3) แนวคิดเชิงปริมาณหรือบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management Science Approach) 4) แนวคิดตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และ 5) แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach)

แนวความคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่เก่าที่สุดที่ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน แม้จะมีการปรับเปลี่ยนไปบ้าง แต่หลักการที่สำคัญๆ ยังคงใช้อยู่ ซึ่งจะนำทฤษฎีที่อยู่ในยุคนี้มานำเสนอเป็นบางทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของ Taylor Frederick W. Taylor เป็นนักจัดระบบงานและบริหารที่สำคัญที่ได้จัดระบบการบริหารงานไว้ให้บุคคลในองค์กรได้นำมาจัดตามแบบที่ Taylor ได้วางไว้ ทฤษฎีที่ทำให้เขามีชื่อเสียง คือ ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นรูปแบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องการกระทำให้ดีที่สุด เพื่อจะได้รับผลผลิตให้มากที่สุด โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานตั้งเครื่องจักรบุคคลที่ทำงานได้มากก็จะได้รับผลตอบแทนที่มากด้วยดังนั้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จึงเป็นวิธีการที่ได้จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรทุกคนได้กระทำกิจกรรมเพื่อการแสดงสมรรถภาพของแต่ละบุคคลในการที่จะทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สูงที่สุด การจัดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นี้

Taylor ได้กำหนดหลักการของวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็น 4 ประการ คือ (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544)

(1) การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหาวิธีการที่จะให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีเสถียรภาพ และมีความพยายามที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ตามความมุ่งหมายและนโยบายที่องค์กรได้วางเอาไว้สิ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารองค์กร คือ วิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องแบกรับภาระการปฏิบัติงานจึงต้องเป็นไปด้วยการที่มีระบบงานที่ถูกต้อง การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จะต้องอาศัยหลักการที่ถูกต้องและแม่นยำในการที่จะคาดคะเนหรือพยากรณ์ไว้ว่า อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้

(2) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นไม่ให้มองดูแต่เฉพาะจุดของการคัดเลือกบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้ถือไว้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาการของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จะไม่ยอมรับบุคคลที่ไม่เคยแสดงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและไม่ไปปรับปรุงตนเองเพื่อการพัฒนาวิธีการในการทำงาน เมื่อการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้รับบุคคลเข้าทำงานแล้วจะฝึกฝนให้ได้รับรู้ถึงหน้าที่ของตนเองอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้เกิดทักษะอันเป็นแนวทางที่เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของระบบการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะไม่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสและพวกพ้องแต่สิ่งที่ยึดถือ คือ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่ได้แสดงออกมาในการทำงานเป็นเครื่องชี้วัดขีดความสามารถ ที่จะเลื่อนบุคคลนั้นให้ได้รับตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้น

(3) นำวิธีการของการคัดเลือกบุคคลตามหลักการวิทยาศาสตร์และการฝึกบุคคลให้รู้จักการทำงานเข้ามาด้วยกัน เหตุที่ต้องนำวิธีการวิทยาศาสตร์ และบุคคลเข้าด้วยกันนั้นก็

เนื่องมาจากว่าโดยปกติวิสัยเมื่อเลือกคนเข้าทำงานแล้วมักจะมีการขัดแย้งกันอยู่เสมอกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อจะให้บริการฝึกให้ทำงานในหน้าที่สูงกว่าเดิม เพราะในองค์การต่างๆ ย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทและจำนวนมาก การที่จะให้พวกเดียวกันร่วมกันคัดเลือกเข้ารับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นทั้งหมดย่อมเป็นไปได้ หน่วยงานจะต้องคอยศึกษาบุคคลด้วยตนเองเพื่อตัดสินใจว่าบุคคลใดที่เหมาะสมในการที่จะรับการคัดเลือกเพื่อการดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น วิธีการที่จะคัดเลือกบุคคลและฝึกบุคคล จะต้องทำให้ดีที่สุดพิจารณาอย่างเที่ยงธรรม

(4) การแบ่งแผนการทำงานออกเป็นส่วนย่อยๆ การทำงานในองค์การหนึ่งๆ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานที่จะนึกคิดที่จะทำงานเองโดยไม่มีทางเสียแต่ภายใต้การจัดการแบบวิทยาศาสตร์การทำงานจะถูกแบ่งออกเป็นอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายที่ทำงานภายใต้ของการควบคุมของการจัดการและอีกฝ่ายหนึ่ง คือ ฝ่ายที่ทำงานภายใต้การบงการของกลุ่มที่มีบุคคลที่ทางฝ่ายจัดการได้มอบหมายให้แล้วและทุกคนจะต้องทำงานอย่างมีการประสานกันการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดนั้นขึ้นอยู่กับงานแต่ละแผนก และไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน แต่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานทั้งหมดต้องมีส่วนร่วมกัน

2) ทฤษฎีบริหารของ Fayol Henri Fayol เป็นนักทฤษฎีบริหารที่สำคัญคนหนึ่ง ที่เห็นความสำคัญในหลักการและองค์ประกอบการบริหาร ซึ่งองค์ประกอบในการบริหารของ Fayol นั้น ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Control) (สุทธิทองประดิษฐ์, 2530) นอกจากนี้ Fayol ยังมีความเชื่อว่าการบริหารนั้นสามารถสอนกันได้ หากผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมจะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และความสามารถทางการบริหารนั้นจะสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท ซึ่งหลักการบริหารที่ Fayol กำหนดขึ้นนั้นมี 14 ข้อ คือ (สมยศ นาวิการ, 2544)

(1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หลักการแบ่งงานกันทำเป็นแนวทางที่จะนำไปใช้ เมื่อเพิ่มผลผลิตและการทำงานให้ดีขึ้น ด้วยการใช้จ่ายความพยายามเท่าเทียม การแบ่งงานกันทำ ด้วยเหตุผลที่ว่าต้องการลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะการทำงานให้มากขึ้น

(2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เป็นความสัมพันธ์บางอย่างระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ที่ต้องการ คือ ความเสมอภาคระหว่างสิ่งทั้งสอง อำนาจหน้าที่ต้องควบคู่กับความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลใด บุคคลผู้นั้นจะต้องยอมรับความรับผิดชอบที่ติดตามมาด้วย

(3) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ความมีระเบียบวินัยแสดงถึงการยอมรับในข้อตกลงหรือนโยบายต่างๆ ของสมาชิกในองค์การและความมีระเบียบวินัยจะเกิดขึ้นเมื่อการตกลงระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกน้องต้องมีความยุติธรรมมากที่สุด

(4) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) การรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจะช่วยขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้เนื่องจากการสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายคนจะทำให้สมาชิกในองค์การสับสนได้

(5) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน บุคลากรในองค์การจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันโดยมุ่งให้องค์การบรรลุผลสำเร็จให้มากที่สุด

(6) ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual interest to the Command Good) บุคคลในองค์การต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองยิ่งไปกว่านั้นจะต้องคำนึงถึงว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางสังคม

(7) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนของบุคคลในองค์การควรจะต้องยุติ คือ แนวความคิดของความยุติธรรม เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์การ

(8) การรวมอำนาจ (Centralization) กระบวนการลดอำนาจและการเพิ่มอำนาจของผู้บริหาร อาจเรียกได้ว่า เป็นการรวมอำนาจและกระจายอำนาจผู้บริหารจะต้องดูสถานการณ์ว่าเมื่อใดที่จะต้องให้เกิดความสมดุลระหว่างการลดอำนาจและการกระจายอำนาจจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

(9) สายการบังคับบัญชา (The Hierarchy) สายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงลงมายังระดับต่ำ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานต่างๆ ภายในขององค์การควรเป็นไปตามสายบังคับบัญชา แต่ในกรณีสายบังคับบัญชายาวเกินไป หากต้องการให้การกระทำเกิดขึ้นรวดเร็วและเสียเวลาน้อย ควรจะให้มีการติดต่อแบบรวบรัดเกิดขึ้นได้

(10) ความมีระเบียบ (Order) ความเป็นระเบียบเป็นหลักการใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

(11) ความเสมอภาค (Equity) เป็นความเมตตาและความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องมีแก่บุคลากรทุกฝ่ายขององค์การ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานจะต้องมีการยุติธรรม

(12) ความมั่นคงของงาน (Stability of Staff) ความมั่นคงของงานเป็นหลักที่นำไปใช้ในทุกระดับขององค์การ เพราะบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ต้องการความมั่นคงของงานเพื่อที่จะสามารถทุ่มเทการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวล

(13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ เพื่อรวบรวมแนวความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดในการทำงานด้วยตัวเอง

(14) ความสามัคคี (Esprit De Corps) ผู้บริหารจะต้องทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์การมีลักษณะเป็นทีมงานและสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติงานโดยต้องการความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่จะสามารถนำหลักการบริหารทั้ง 14 ข้อ ของ Fayol ไปใช้ได้ดีนั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือยืดหยุ่นได้เหมาะสมตามสถานการณ์นั่นเอง

### 3) ทฤษฎีการบริหารของ Max Weber

ทฤษฎีของ Weber ที่เกี่ยวกับหลักการจัดการบริหาร ถือว่ามนุษย์เป็นทั้งผู้ที่มีความขยันและไม่ขยัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะดำเนินการเพื่อให้มนุษย์สามารถปรับตัว

ให้อยู่ในสภาพที่มีมาตรฐาน แล้วจึงเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ผลงานของ Weber ที่วงการบริหารถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการให้ความหมายของการจัดระบบงานแบบราชการ (Bureau Cracy) เขาได้ให้ลักษณะของการบริหารงานแบบราชการไว้ 5 ประการ คือ (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544)

(1) เป็นการจัดระบบบริหารโดยใช้กฎเกณฑ์ ข้อบังคับมีนโยบายที่แน่นอนมีระบบงานประจำและปฏิบัติตามกฎหมาย

(2) มีการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาในลำดับชั้นสูงเรียงลงมาตามลำดับ จนถึงขั้นต่ำที่สุด ซึ่งในการบริหารงานก็จะต้องบริหารและนิเทศงานจะเกิดจากผู้บริหารชั้นสูง มีหน้าที่จะต้องนิเทศงานผู้ร่วมงานชั้นต่ำลงมาตามลำดับ

(3) การบริหารงานขึ้นอยู่กับทิศทางของการปฏิบัติงาน ตามเอกสารเป็นประการสำคัญ ซึ่งถือว่าการบริหารงานในระบบที่มีระบบแต่ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้การบริหารงานนอกระบบ ซึ่งหมายความว่า เป็นการสั่งงานตามคำสั่งที่เป็นคำพูดหรือด้วยวาจา หรืออาจจะเป็นการสัมพันธ์กันเป็นเรื่องส่วนตัวก็ได้ แต่โดยหลักการของการบริหารในระบบราชการ คือ การบริหารงานที่เป็นเอกสารเพียงเท่านั้น

(4) การบริหารงาน คือ การบริหารงานและปฏิบัติงานเต็มเวลา (Full-Time Administration) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงของสังคมและของหมู่คณะหรือกฎเกณฑ์ที่ได้วางไว้ และในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่อยู่เสมอเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยงานนั้นๆ

(5) การบริหารเกิดจากการที่จัดให้เกิดความมั่นคงในการทำงานและการจัดนโยบายของการทำงานทั่วไปที่ทำให้ผู้อื่นมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งและถูกต้องอย่างมากที่สุด จนยึดถือเป็นแบบอย่างได้ นอกจากนี้ Weber ยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารงานในระบบราชการที่นำมาใช้ในระบบการบริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้ (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544)

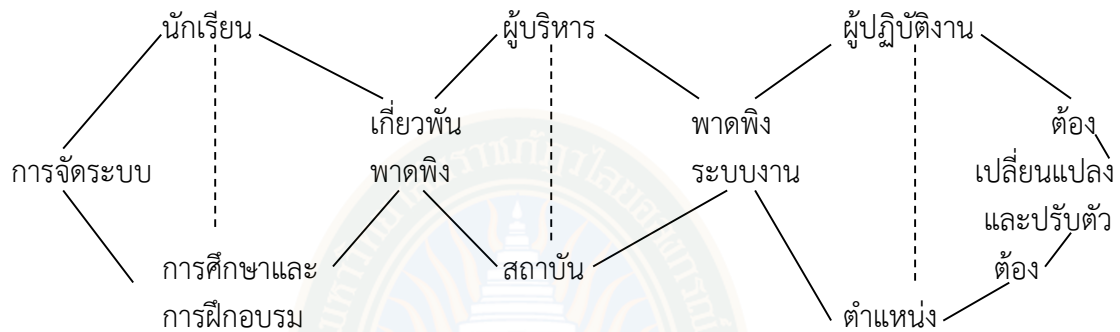
- การจัดองค์กรในโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องจัดระบบงานตามความต้องการทางด้านความชำนาญพิเศษ และระบบงานที่ได้แบ่งแยกตามสายงานที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของวิชาการที่จัดไว้ให้ของหลักสูตร ความต้องการของชุมชนและความต้องการที่จะต้องบริการนักเรียน นั่นคือจะต้องจัดแบ่งงานออกเป็นภาควิชาและแผนกต่างๆ

- จะต้องจัดระบบงานตามลำดับชั้นตอนออกมาอย่างชัดเจนกล่าว คือ จะต้องมีการใหญ่ เป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารชั้นรองลงมาอีกจนถึงผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ เช่น ครูและภารโรง อันเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นลำดับสุดท้าย

- การบริหารงานในโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องมีการมีกฎเกณฑ์ต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อการควบคุมพฤติกรรมหรือการกระทำหรือการปฏิบัติงานของคณะผู้ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาแห่งนั้น กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นในสถานศึกษาไม่ได้ใช้เฉพาะผู้ปฏิบัติงาน คือ ครู และบุคลากรอื่นๆ เท่านั้น ยังรวมถึงผู้รับการศึกษาในสถานศึกษาแห่งนั้นด้วย

- การจัดระบบงานแบบราชการในระบบการบริหารงานโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบแบบประชาธิปไตยมากกว่าระบบแบบประเพณีนิยมหรือระบบอนุรักษนิยมและระบบงานแบบเผด็จการ

- การจัดองค์การในสถานศึกษา ในระบบราชการมีความจำเป็นที่จะต้องจัดระบบงาน โดยคำนึงถึงสมรรถภาพของการใช้วิทยากรเป็นพื้นฐาน ซึ่งหมายความว่า ในสถานศึกษาไม่เหมือนกันกับองค์การอื่นๆ ที่ต้องการให้มีการใช้วิทยากรมากกว่า หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ ทั้งนี้เพราะการใช้วิทยากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความสามารถและเพิ่มพูนทักษะให้กับผู้เรียน



ภาพที่ 2.1 รูปจำลองของการจัดระบบงานในโรงเรียนตามแนวคิดของ Weber  
ที่มา: เจริญผล สุวรรณโชติ (2544)

#### แนวคิดมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์นี้เป็นแนวความคิดของการบริหารที่ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์นเป็นชุดปฏิบัติการในโรงงานฮอว์ธอร์น ของ Western Electric Company ที่ชิคาโก ในช่วงปลายทศวรรษ 1920 ถึงต้นทศวรรษ 1930 ซึ่งผลการศึกษานำมาซึ่งทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ โดยมี Elton Mayo ชาวออสเตรเลีย เป็นผู้นำในการศึกษาครั้งนั้น จุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการทำงานตามทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดยมีการศึกษาต่อเนื่องกันถึง 3 ครั้ง ในการศึกษาครั้งแรก เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแสงสว่างกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน แบบมีการทดลอง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการศึกษาพบว่า แสงสว่างไม่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตโดยตรง การศึกษาครั้งที่สองได้ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเข้าไปด้วย เช่น อุณหภูมิ ความชื้น อาหาร ชั่วโมงการทำงานและเวลาหยุดพัก เป็นต้น ก็ไม่พบความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลผลิตเช่นกัน ดังนั้นในการศึกษาครั้งที่สาม จึงใช้วิธีการสังเกตกลุ่มทางสังคม (Social Group) ว่าจะช่วยในการเพิ่มผลผลิตหรือไม่ โดยตั้งข้อดกลงเบื้องต้นว่า เมื่อมีการกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานของกลุ่มไว้ก่อนล่วงหน้า แล้วให้กลุ่มเร่งผลผลิตให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หากคนใดผลิตช้ากว่าคนอื่น กลุ่มคงจะกดดันให้ คนงานคนนั้นเร่งผลิตให้ทันคนอื่น เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงขึ้นและได้รับแรงจูงใจตามที่กำหนดไว้ แต่ผลไม่เป็นไปตามที่คาดหวังกลับเกิดปรากฏการณ์อื่นขึ้นมาแทน คือ กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานกันเองไม่ตรงกับฝ่ายบริหารที่กำหนดให้กลุ่มไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนในส่วนที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน แต่ได้จำกัดการผลิตของตนเอง ทำให้ขาดโอกาสการได้รับค่าตอบแทนพิเศษนอกจากนั้นยังได้กำหนดบรรทัดฐานการทำงานภายในกลุ่มเองอีกด้วย ผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ซึ่งมี

พื้นฐานจากความรู้สึกด้านจิตใจและความสัมพันธ์ระหว่างคนงานในกลุ่มด้วยกันเอง ทำให้ Mayo ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์สังคม (Social Man) ของคนงานที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านสังคมมาทดแทนความเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (Economic Man) ของคนงานที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจและด้านกายภาพ จากผลการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น ซึ่งพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การว่า หากคนงานมีความพึงพอใจมากขึ้นผลผลิตก็จะสูงขึ้น โดยจุดเน้นการสร้างสิ่งจูงใจอยู่ที่การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติจึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจากทักษะเชิงเทคนิคและจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น ด้วยการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์นี้มีแนวคิดทฤษฎีที่จะนำเสนอ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542)

1) ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีของ Maslow อธิบายถึงหลักความต้องการของคน 2 หลัก คือ หลักความขาดแคลน (Deficient Principle) กับหลักความต้องการความก้าวหน้าหลักของความขาดแคลนนั้นอธิบายได้ว่า เมื่อมนุษย์ขาดแคลนสิ่งใดก็ต้องการสิ่งนั้นมาสนองความต้องการ ส่วนหลักความก้าวหน้านั้นอธิบายได้ว่า เมื่อความต้องการได้รับตอบสนองแล้วความต้องการของมนุษย์ก็จะขยับก้าวหน้าสูงขึ้นไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่ง Maslow ได้เรียงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์เป็นขั้นๆ ได้ 5 ชั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด (เสนาะ ตีเยาว์, 2544) คือ

(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากทางร่างกาย ซึ่งได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย อากาศ น้ำ เป็นต้น

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการให้ตัวเองปลอดภัยจากการถูกทำร้ายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยนั้นจะมีอยู่ตลอดไป เช่น สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพ อายุยืน ไม่ถูกทำร้าย เป็นต้น

(3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการอยากมีส่วนร่วม อยากเป็นเจ้าของ อยากมีความรัก หรืออยากมีเพื่อน เช่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือหัวหน้า เป็นต้น

(4) ความต้องการให้ตัวเองมีความสำคัญ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยอมรับให้มีความสำคัญ หรือให้ตัวเองเด่นดังกว่าคนอื่น เช่น มีคนนับถือ มีคนยกย่องให้เกียรติอยู่ในตำแหน่งที่สูง

(5) ความต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง (Selfactualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดตามที่ตัวเองใฝ่ฝัน ประารถนาหรืออยากได้ เป็นความต้องการอยากให้ตัวเองคิดอะไรก็ได้สิ่งนั้น เป็นความต้องการสนองความคิดความรู้สึกที่สูงเด่น เช่น อยากบินได้เหมือนนก อยากดำน้ำได้เหมือนปลา อยากรักษาคนที่ เป็นโรคร้ายให้หายได้ เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow นี้ ผู้บริหารสามารถที่จะนำไปจูงใจให้บุคลากรในองค์การทำงานให้ได้ผลงานสูง ซึ่งเมื่อทำงานได้ระดับหนึ่งแล้ว ผู้บริหารก็จะให้รางวัลตอบแทนซึ่งรางวัลนี้ก็ต้องตรงกับความต้องการของบุคคลนั้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลด้วยว่าบุคคลนั้นต้องการอะไร เวลาไหนจึงจะสามารถสนองความต้องการได้ถูก Maslow ยังได้เสนอแนะว่า คนทุกคนนั้นจะมีความต้องการเป็นขั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นสูงสุด

เพราะความต้องการจะกระตุ้นและเกิดพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการของตนเอง トラバโดที่บุคคลยังได้รับการตอบสนองแล้ว คนก็จะเกิดความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปอีกเมื่อความต้องการนั้นสูงได้รับการตอบสนองแล้ว คนก็จะต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ ไปจนถึงขั้น Self-Actualization โดยอาศัยหลักความขาดแคลนและหลักความก้าวหน้าของความต้องการของคนนั่นเอง

2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีทางการบริหารของ McGregor มาจากแนวความคิดที่ว่ามนุษย์ตามธรรมชาติไม่ใช่เป็นผู้ที่เกียจคร้านหรือเฉื่อยชา หรือชอบอยู่คนเดียวในโลก ผู้ที่ชอบอยู่คนเดียวในโลก หรือผู้ที่เกียจคร้านเป็นบุคคลที่ปกติ เพราะโดยเนื้อแท้ของมนุษย์แล้วมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบเสาะแสวงหาแนวทางใหม่ๆ สำหรับประกอบอาชีพและเพื่อดำรงชีวิตของตนเอง ดังนั้น McGregor จึงได้คิดเรื่องสังคมวิทยา แล้วนำมาดัดแปลงใช้กับการบริหารงาน (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544) โดยมีสมมุติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
- ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน	- ธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบทำงาน
- มนุษย์ขาดความกระตือรือร้น	- มนุษย์มีเป้าหมายและกระตือรือร้นที่จะทำงาน
- มนุษย์ขาดความรับผิดชอบ	- มนุษย์เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ
- มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	- มนุษย์ชอบริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสร้างสรรค์
- มนุษย์ต้องคอยมีคนอื่นควบคุมจึงจะทำงาน	- มนุษย์สามารถที่จะควบคุมตนเองได้ ไม่ต้องให้ผู้อื่นควบคุม

จากสมมุติฐานของทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะเห็นว่าทั้ง 2 ทฤษฎีมีแนวความคิดที่ขัดแย้งและตรงกันข้ามกัน คือ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ลบ ส่วนทฤษฎี Y นั้นจะมองมนุษย์ในแง่บวก การนำเอาแนวคิดทฤษฎีทั้ง 2 ทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจให้คนในองค์การทำงานในแง่ของผู้บริหารจะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร ผู้บริหารที่มองคนในแง่ทฤษฎี X ก็จะกำหนดบรรยากาศในการทำงานที่เข้มงวด และควบคุมการทำงานของคน แต่ถ้าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคนในแง่ทฤษฎี Y ก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานในทางที่ให้คนมีส่วนร่วม มีความคิดอิสระ และมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อคนตามทฤษฎี Y จะกระตุ้นคนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพิ่มคุณภาพในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อคนตามทฤษฎี X

แนวคิดเชิงปริมาณหรือบริหารศาสตร์

แนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ Taylor ริเริ่มขึ้นมาใช้กับการบริหารแต่ก็ไม่ได้นำเอาเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ เพราะการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มุ่งที่การนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์งานและกำหนดวิธีการทำงาน แต่การบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Management) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารศาสตร์ (Management



Science) ซึ่งเน้นที่การใช้เทคนิคเชิงปริมาณหรือเทคนิคทางคณิตศาสตร์มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาทาง การบริหาร การนำแนวคิดเชิงปริมาณมาใช้ก็โดยยึดถือสมมติฐานว่าการใช้เทคนิค คณิตศาสตร์จะทำให้การตัดสินใจและแก้ปัญหาดีขึ้น เทคนิคเชิงปริมาณที่ใช้อยู่เสมอๆ ก็คือ การ คาดคะเนทางคณิตศาสตร์ การควบคุมสินค้าคงเหลือ การใช้ Linear Programming แบบจำลอง Network Model และQueuing Theory เป็นต้น โดยมีเครื่องมือที่สำคัญคือ คอมพิวเตอร์เป็นหลัก แม้ว่าผู้บริหารจะอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณมาช่วยในการแก้ปัญหา แต่ผู้บริหารก็ไม่ได้ตัดสินใจตามผลที่ วิเคราะห์ทั้งหมด ผู้บริหารยังคงใช้ดุลพินิจ ประสบการณ์และสัญชาตญาณเข้ามาประกอบด้วยลักษณะ ที่สำคัญของแนวคิดการบริหารเชิงปริมาณ มีดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544)

1) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ทั้งนี้ก็เพราะว่าในการบริหาร ต้องเผชิญกับทางเลือกหลายทางเลือก ผู้บริหารจึงต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง

2) ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์คือ รายได้สูงสุด ค่าใช้จ่าย ต่ำสุด อัตราผลตอบแทนมากที่สุด หรือได้ประโยชน์มากที่สุด

3) ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณ ซึ่งเป็น รูปแบบที่ย่างยากซับซ้อน

4) ต้องอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งคนคนเดียวไม่ สามารถวิเคราะห์หรือจดจำได้ทั้งหมด ทำให้การตัดสินใจเร็ว ชัดเจน ตรงประเด็นและทันเหตุการณ์ ปัจจุบันได้ใช้เทคนิคการบริหารเชิงปริมาณเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น แต่หลังจากที่ คอมพิวเตอร์ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาผู้บริหารสามารถเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคนิคของการบริหารเชิง ปริมาณได้ง่ายขึ้น การบริหารเชิงปริมาณจะประกอบด้วยสาขาย่อย 3 สาขา คือ วิทยาการจัดการ การบริหารการปฏิบัติการ และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (สมัยศ นาวิกการ, 2543)

(1) วิทยาการจัดการ เป็นการศึกษาอย่างหนึ่งที่มีมุ่งเพิ่มประสิทธิผลการตัดสินใจ ด้วยการใชแบบจำลองทางคณิตศาสตร์และวิธีการทางสถิติ จะมีชื่ออย่างอื่นที่ถูกใช้โดยทั่วไปกับ วิทยาการจัดการด้วยคือ การวิจัยการดำเนินงาน ความสามารถที่สูงขึ้นของคอมพิวเตอร์ได้ขยายความ เป็นไปได้ของการใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์และสถิติภายในองค์กรออกไปมากขึ้น คอมพิวเตอร์จะ ช่วยให้การคำนวณเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้นวิทยาการจัดการหรือการวิจัยดำเนินงาน คือ วิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่ได้ใช้รากฐานเชิงปริมาณแก่ผู้ตัดสินใจเพื่อการเลือกทางเลือกโดยเฉพาะอย่าง ยิ่งการวางแผนของผู้บริหารวิทยาการจัดการจะประยุกต์ใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์และสถิติกับ สถานการณ์ของการบริหาร การวิเคราะห์ การรอคอย และแบบจำลองสถานการณ์ จะเป็นเครื่องมือ ทางวิทยาการจัดการที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้เพื่อที่จะสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ

(2) การบริหารการปฏิบัติการ การบริหารการปฏิบัติการคือหน้าที่หรือ สาขาวิชาเฉพาะด้านที่รับผิดชอบการบริหารการผลิตและการจัดส่งสินค้าและบริการขององค์กรการ การบริหารการปฏิบัติการจะเกี่ยวพันกับการบริหารของคลัง การจัดตารางเวลาของงานการวางแผน การผลิต การออกแบบและการเลือกทำเลที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวกและการควบคุม คุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการปฏิบัติการจะใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ เช่น การพยากรณ์ การวิเคราะห์ ของคลัง แบบจำลองการสร้างเครือข่ายงาน วิธีการควบคุมคุณภาพทางสถิติและเทคนิคของ การควบคุมแผนและการควบคุมโครงการ

(3) ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจะรวบรวมประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องใช้เพื่อการสนับสนุนหน้าที่การบริหาร ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจะเป็นชื่อที่มักจะถูกใช้กับสาขาวิชาการบริหารที่มุ่งการออกแบบและการดำเนินการระบบข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ที่ใช้โดยผู้บริหาร ระบบเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารภายในทุกระดับเพราะคอมพิวเตอร์จะสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ได้จัดทำหลักสูตรการบริหารเชิงปริมาณซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหลักสูตรดังกล่าว นับวันจะยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น จนบางองค์การจัดให้มีกลุ่มที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้มาให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ โดยเฉพาะเทคนิคทางด้านคอมพิวเตอร์ก็มีการเขียนโปรแกรมต่างๆ ให้ง่ายขึ้น สามารถนำไปใช้กับคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะหรือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เพราะมีการใช้คอมพิวเตอร์กันอย่างกว้างขวางและในทุกหน่วยงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ และเข้าใจของเทคนิคต่างๆ ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารใช้ดุลพินิจที่ดีและลดการใช้แรงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ลงด้วย การบริหารเชิงปริมาณก็มีข้อจำกัดหลายอย่าง ประการแรกไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเชิงคุณภาพโดยคิดในแง่ของตัวเลขอย่างเดียว ซึ่งการตัดสินใจจะต้องอาศัยอย่างอื่นด้วย ประการที่สอง ไม่ได้นำเอาพฤติกรรมมนุษย์เข้ามาพิจารณา ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก ประการที่สาม ความยุ่งยากซับซ้อนของสูตรทางคณิตศาสตร์ทำให้ต้องเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายในการอบรมบุคลากรขององค์การ ประการสุดท้าย บางครั้งรูปแบบหรือสูตรการคำนวณไม่ตรงกับความเป็นจริงและบางสูตรทางคณิตศาสตร์ต้องอาศัยสมมติฐาน

#### แนวคิดตามสถานการณ์

แนวคิดของการบริหารตามสถานการณ์มีสาระสำคัญ คือ ไม่มีทฤษฎีการบริหารใดหรือวิธีการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ ไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ และความหมายของสถานการณ์จะรวมเอาเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง คือ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544)

1) อัตราการเปลี่ยนแปลงและระดับของความยุ่งยากซับซ้อนของสถานการณ์ภายนอกที่กระทบองค์การ

2) จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ

3) ค่านิยม เป้าหมาย ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานในองค์การนั้น

4) ลักษณะประเภทของงาน ทรัพยากรและเทคโนโลยีขององค์การนั้นแนวความคิดการบริหารตามสถานการณ์มีทฤษฎีการบริหารที่แนะนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดการบริหารโดยวัตถุประสงค์ โดย Peter F. Drucker แนวคิดเรื่องการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์เกิดจากข้อความจริงที่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาโดยทั่วไป ควรที่จะมีความเป็นอิสระในการกระทำสิ่งต่างๆ ดังนั้นถ้าหากว่าได้มีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาแล้วก็ยอมที่จะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามขอบเขตของงานที่ตนจะรับผิดชอบได้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวของผู้ได้บังคับบัญชาโดยที่ความเชื่อนั้นดังกล่าวยอมก่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ก็คือ แนวความคิดที่ว่า แทนที่ผู้บังคับบัญชาจะ

ไปแนะนำว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะปฏิบัติตนอย่างไร กลับตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ และกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนในผลงาน หรือเป้าหมายของงาน ที่ต้องการจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จแล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ภายใต้ขอบเขตของงานที่มอบหมายให้โดยให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร แนวความคิดในเรื่องการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นผลที่สืบเนื่องมาจากแนวคิดการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับสมมติฐาน ดังนี้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2542)

- (1) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมายของการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะนำไปสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนตัวของตน
- (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพวกเขา
- (3) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเครื่องมือซึ่งทางอ้อมที่บอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงานของเขา หรือต้องการทราบว่า เขาต้องปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการความก้าวหน้าความสำเร็จของงานหากนำสมมติฐานดังกล่าวมากำหนดวิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะได้ ดังนี้

สมมติฐาน	วิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ถ้าหากเขารู้เป้าหมายของการปฏิบัติงานและสามารถที่จะนำไปสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรได้	1. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ทุกระดับขององค์กรและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะทราบว่า เขาปฏิบัติได้ดีแค่ไหน	3. จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือได้มาตรฐานแค่ไหน
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะได้รับการยกย่องได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จ	4. ให้ผลตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสำเร็จของงาน

วิธีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ มีกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร
- 2) ติดตามความก้าวหน้า โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพบปะกันตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน พิจารณาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจกับเป้าหมายใหม่ให้กระจ่าง

3) ชั้นประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินความสำเร็จของผลงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่และพิจารณาเป้าหมายในอนาคต

ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Theory) การบริหารตามทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าองค์การหนึ่งๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่งๆ ได้โดยระบบหนึ่งๆ นั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542)

1) ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เงิน ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ

2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Processes) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นปัจจัยป้อนออก

3) ปัจจัยป้อนออก (Outputs) ประกอบด้วย ผลผลิตการให้บริการหรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่องค์การผลิตขึ้น

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมระบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระบบเปิดและระบบปิด (Open Versus Outside Closed System) ความเป็นระบบเปิดหรือระบบปิดมิได้แยกเป็น 2 ขั้วเหมือนขาคับดำ แต่จะขึ้นกับระดับ (Degree) ความเป็นระบบเปิดตามลักษณะ 9 ประการ หากระบบใดมีคุณลักษณะต่างๆ มากก็จะเป็นระบบเปิดมาก ในทางตรงกันข้ามหากมีน้อยก็จะเป็นระบบเปิดน้อย คุณลักษณะ 9 ประการ มีดังนี้

(1) มีปัจจัยป้อนเข้าจากภายนอก (Input From Outside) ระบบเปิดไม่มีความเพียงพอในตัวเอง แต่จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้น ข้อมูลข่าวสาร และพลังจากภายนอก

(2) มีกระบวนการ (Process) ของการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดผลผลิต

(3) มีปัจจัยป้อนออก (Output) เป็นผลผลิตหรือการบริการหรืออื่นๆ สู่ภายนอก

(4) มีวงจร (Cycles) อย่างต่อเนื่องของปัจจัยป้อนเข้า-กระบวนการ-ปัจจัยป้อนออก

(5) มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม (Resistance to Tendency to Run Down) ระบบทุกระบบมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลง แต่ระบบเปิดจะพยายามหาวิธีการหรือพลังงานเพื่อต่อต้านหรือชะลอจากความเสื่อม

(6) มีข้อมูลย้อนกลับ (Information Feedback) เพื่อปรับตัวมิให้เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย

(7) มีแนวโน้มสู่ความสมดุล (Tendency Toward Equilibrium) เมื่อเกิดสภาวะความไม่สมดุล

(8) มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น (Differentiation) มีความเฉพาะทางมากขึ้น และมีองค์ประกอบหลากหลายมากขึ้น

(9) มีหลายเส้นทาง (Numerous Paths) ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ไม่มีเพียงเส้นทางเดียว และระบบเปิดจะหาทางเลือก (Alternative Paths) ที่เหมาะสมความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของระบบเปิดจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในอันที่จะกำหนดบทบาทและทำหน้าที่ของตนเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ สู่การบรรลุจุดหมายขององค์กร ป้องกันความเสี่ยง จัดหาทรัพยากรและพลังงานเข้าสู่องค์กรเพื่อความเติบโตและก้าวหน้า การเลือกทางเลือกเพื่อบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพการสร้างความสมดุลภายในองค์กรและการนำผลข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง

#### แนวคิดสมัยใหม่

เสนาะ ตีเขาว์ (2544) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ไว้ดังนี้ การบริหารสมัยใหม่ยังคงยึดหลักการบริหารแบบดั้งเดิม แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดเชิงปริมาณ และแนวคิดตามสถานการณ์อยู่ แต่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมเพราะไม่มีทฤษฎีการบริหารใดที่เป็นสากลและใช้ได้โดยสมบูรณ์แต่จะต้องปรับเปลี่ยน และเพิ่มเติมแนวคิดใหม่ที่ไม่ใช่ทั้ง 4 แนวคิดข้างต้นทั้งหมด เพราะภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนต้องเอามาผสมผสานให้เข้ากันอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่มีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการที่หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่มีความรู้ความสามารถที่พัฒนาได้ตลอดเวลาอย่างไม่มีสิ้นสุด แนวคิดทางการบริหารจะต้องตอบรับกับความหลากหลายของมนุษย์ โดยการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการบริหารและแสวงหาโอกาสให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดการบริหารสมัยใหม่นอกจากผสมผสานแนวคิดทั้ง 4 แนวคิดเดิมแล้วยังต้องปรับเปลี่ยนแนว ความคิดแบบดั้งเดิม บางอย่างและเสริมด้วยแนวคิดสมัยใหม่ซึ่งมีแนวคิด ดังนี้

1) การบริหารคุณภาพโดยรวม งานบริหารจะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ผู้บริหารองค์การจะต้องแข่งขันกับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management or TQM) ริเริ่มโดย Edwards Deming หลักสำคัญของวิธีการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติความแตกต่างของคุณภาพสินค้าจากกระบวนการผลิตต่อองค์การที่มีการจัดระบบควบคุมการผลิตทางสถิติตามความคิดของ Deming จะลดความแตกต่างในเรื่องคุณภาพสินค้าที่เกิดจากกระบวนการผลิตให้เหลือน้อยลง โดยในระยะแรกได้พัฒนาการควบคุมไว้ 14 จุด ในกระบวนการผลิตในที่สุดจากการเริ่มต้นนี้เองทำให้นำไปสู่การบริหารคุณภาพซึ่งมีปรัชญาว่าจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้าคำว่าคุณภาพมีความหมายว่า ความสามารถที่จะผลิตสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่การผลิตที่จะให้ได้คุณภาพนั้นเป็นงานของคนทุกคนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือผู้บริหารหรือผู้ขายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ให้กับบริษัทคุณภาพเกิดจากการป้องกันไม่ให้เกิดจากการตรวจสอบ จึงต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอาศัยความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม การวางแผนกลยุทธ์และการมีมาตรการการวัดอย่างชัดเจน

ลักษณะของการบริหารคุณภาพโดยรวมที่สำคัญมีดังนี้

(1) เน้นความสนใจที่ลูกค้า คำว่าลูกค้าหมายถึงทั้งลูกค้าภายนอกองค์กรและลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งซื้อสินค้าหรือใช้บริการของบริษัท ลูกค้าหลักคือ ผู้ที่ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ แต่ลูกค้าอื่นที่เกี่ยวข้องก็คือพนักงานในองค์กร ผู้ขนส่งสินค้าให้กับบริษัท เจ้าหนี้ ลูกหนี้ เป็นต้น

(2) การบริหารคุณภาพเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการจะระบุว่าคุณภาพดีที่สุดนั้นไม่เพียงพอหรือถึงจุดคุณภาพสูงสุดก็ไม่ใช้เพราะคุณภาพสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ตลอดไปไม่มีจุดสิ้นสุด

(3) เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ เพราะคำว่า TQM ใช้ในความหมายของคำว่าคุณภาพกว้างมาก ไม่เพียงแต่สินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภครับไปเท่านั้น แต่หมายถึงการที่บริษัทดำเนินงานอยู่ไม่ว่าการส่งของให้ลูกค้า การรับประกันสินค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อคำร้องเรียนของลูกค้า การพูดอย่างสุภาพทางโทรศัพท์ การต้อนรับและความสนใจต่อลูกค้า และอื่นๆ

(4) มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง ในหลักสำคัญ TQM จะใช้เทคนิคทางสถิติว่าการดำเนินงานขององค์กรมีการเบี่ยงเบนหรือแตกต่างไปจากมาตรฐานอย่างไร โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือจุดเด่นของการดำเนินงานเพื่อหาว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น วิเคราะห์ไปถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นและแก้ไขสาเหตุที่เกิดขึ้น

(5) การให้อำนาจแก่พนักงาน เพราะ TQM เกี่ยวข้องกับพนักงานระดับปฏิบัติหรือในระดับที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้อำนาจ (Empowerment) กับพนักงานในระดับที่ทำงานในโครงการนั้นเพื่อบุคคลเหล่านั้น ซึ่งอยู่กับปัญหาสามารถใช้อำนาจแก้ปัญหาได้ทันการ

2) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดเรื่องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเกิดจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร 2 คน คือ Thomas Peter กับ Robert Waterman ทั้ง Peter และ Waterman ให้เหตุผล 3 ประการ ในการทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่ยึดต่อกันมา คือ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544)

ประการแรก ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในทางบริหารแบบดั้งเดิมมักจะอนุรักษ์นิยมเกินไป มีการถือเหตุผลอย่างเดียว ใช้การวิเคราะห์มากเกินไป ปราศจากความรู้สึกขาดความยืดหยุ่น คิดในเชิงลบและค่อนข้างยึดติดอยู่กับความใหญ่ขององค์กร

ประการที่สอง จะต้องหาวิธีการใหม่ๆ หรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ มาแทนแนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะไม่กะทัดรัด เข้าใจยาก มาเป็นวิธีการที่รวดเร็วทันการและง่าย เช่น เดิมใช้คำว่า การวางแผน การควบคุมก็เปลี่ยนเป็นลงมือทำตรวจสอบและแก้ไข

ประการที่สาม ในการอธิบายแนวคิดการบริหารให้อธิบายในลักษณะเป็นเรื่องเล่าต่อกันมา หรือเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ ในชีวิตของผู้บริหารแทนการอธิบายว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

วิธีการของ Peter และ Waterman คือ การรวบรวมมาตรการบริหารงานที่ดีที่สุดมาทำการวิเคราะห์ลักษณะต่างๆ ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศก็ได้ข้อสรุปออกมา จำนวน 8 ข้อ ลักษณะทั้ง 8 ข้อ ไม่ได้หมายความว่า จะให้ความสำคัญเท่ากัน แต่จะแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ และลักษณะธุรกิจนั้น ลักษณะของความเป็นเลิศทั้ง 8 ข้อ มีดังนี้

(1) มุ่งการกระทำ (A Bias Toward Action) หมายถึง การเน้นที่การกระทำให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจะใช้วิธีการง่ายๆ ในการทำงานเป็นการดำเนินงานขนาดเล็ก ใช้วิธีการทดลองอย่างง่ายในการแสวงหาความรู้จากงาน สนใจ และมีความผูกพันในงาน เป็นผู้บริหารที่ติดดิน จะอยู่คลุกคลีกับพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานแบบส่วนตัวในทุกโอกาส และทุกสถานที่ทำงานและติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับผู้ปฏิบัติงาน

(2) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Closeness to the Customers) ทำให้รู้ความต้องการของลูกค้า รู้ว่าลูกค้ามีความพอใจอะไรและรู้ว่าลูกค้าอย่างไรที่ลูกค้าอยากได้ผู้บริหารถือว่าความพอใจของลูกค้าเป็นความสำเร็จของธุรกิจ เพราะฉะนั้น ข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าหรือที่ได้มาจากลูกค้าจะนำไปใช้ในการออกแบบสินค้าใช้ในการวางแผนการผลิตการตลาดการให้บริการ และงานอย่างอื่นขององค์กร

(3) มีความเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) มีลักษณะ 3 อย่าง คือ การเสี่ยงภัย การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ และการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ยิ่งเสี่ยงภัยทำไยยิ่งสูง นี่คือหลักของการเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรและระบบงานที่มีความยืดหยุ่นสูงที่ทีมงานที่มีจำนวนคนไม่มากเพื่อเหมาะสมกับงานที่มีความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการจะมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นผู้ชนะและต้องวางโครงการที่สมบูรณ์ตั้งแต่ต้นจนจบ

(4) การเพิ่มผลการผลิตโดยอาศัยคน (Productivity Through People) หมายถึง มีการปฏิบัติต่อคนอย่างให้เกียรติ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพงาน ผลการปฏิบัติงานจะสูงหรือต่ำอยู่ที่คน การทำงานด้วยความกระตือรือร้น ใฝ่ใจ และปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว ทำงานกับคนด้วยความสนุก แต่ผลงานอยู่ในมาตรฐาน จัดสภาพการทำงานให้เหมือนเป็นสังคมของคนที่ไม่ใช่บรรยากาศ เข้มงวดและขาดความเป็นกันเอง

(5) วิธีการบริหารอย่างง่ายๆ (Hand-On Approach to Managing) ปรึกษาการบริหารงานใช้วิธีเมื่อมอบให้ทำงานอะไรไปแล้วต้องติดตาม มีปัญหางานก็คุยกันปรึกษาหารือกัน ต่อหน้าและเปิดเผยไม่ไข่ทำลับหลัง ระบบงานต้องใช้วิธีสร้างให้เกิดแรงจูงใจร่วมกันโดยใช้การบริหารในลักษณะการเล่าเรื่องต่อกันมา เรื่องสั้นๆ เรื่องสนุกๆ ไม่ใช่หลักการบริหารอย่างลึกซึ้ง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแนวทางบริหารผู้บริหารควรใช้บทบาทการสั่งงานในทางสร้างสรรค์ให้พนักงานเกิดความรู้สึกในทางบวกในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาอย่าใช้ปรัชญาการสั่งงานว่า “ทำตามที่ฉันสั่งแต่อย่าทำเหมือนที่ฉันทำ” และมีเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน

(6) จงทำในสิ่งที่องค์กรถนัด (Sticking to the Knitting) ผู้บริหารจะต้องยึดถือหลักว่า ทำธุรกิจที่องค์กรรู้ดีที่สุด ถนัดที่สุด การขยายองค์กรหรือขยายการดำเนินงานต้องเกิดจากภายในไม่ใช่เกิดจากการรวมกิจการกับองค์กรหรือโดยการหาทุนจากภายนอก

(7) จัดโครงสร้างองค์กรอย่างง่ายและมีพนักงานน้อย (Maintaining Simple form and Lean Staff) ให้จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชาและจำนวนของพนักงานในองค์กรมีน้อย ใช้การบริหารงานแบบกระจายอำนาจไปยังพนักงานทุกระดับชั้น จนถึงพนักงานระดับล่างซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว

(8) มีทั้งเข้มงวดและผ่อนปรนขณะเดียวกัน (Simultaneous Loosetight Properties) ให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน แต่ขณะเดียวกันก็ควบคุมได้ให้เป็นไปตามนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร การใช้อำนาจมีความสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจและการรวบอำนาจพร้อมๆ กัน

3) การเรียนรู้และการปรับรูปแบบองค์กร (Learning and Adaptive) รูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิมที่เริ่มมาจากแนวความคิดของ Weber และ Taylor นั้นในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ อย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดคะเนได้ การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ทางด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารทางไกล และการเปลี่ยนแปลงทางด้านสินค้าบริหารและตลาดการเงินที่เป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้ความซับซ้อนยุ่งยากที่จะรักษารูปแบบองค์กรแบบเดิมไว้ รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่ยึดถือต่อกันมายากที่จะดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดคะเนได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องมีผู้บริหารที่ฉลาดมองการณ์ไกลมีความรู้ในการบริหารงานอย่างลึกซึ้ง และปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นองค์กรจะต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับตัวเองได้หรือเรียกว่าองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่เรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถรับรู้แสวงหาและเปลี่ยนแปลงความรู้ใหม่ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ได้ องค์กรจะต้องเรียนรู้แนวคิดใหม่พัฒนาทักษะและความสามารถจนสามารถทำงานให้เกิดผลได้จริง ผู้บริหารองค์กรสามารถเผชิญกับการปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่โดยการลดระดับการบังคับบัญชาออกแบบงานใหม่ การทำงานเป็นทีม และการทำ Reengineering องค์กรใหม่ทั้งหมด การ Reengineering หมายถึง การปรับหรือระบบทั้งหมดในกระบวนการทำงานของบริษัทเพื่อปรับปรุงผลการผลิตและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นการหาวิธีการใหม่ และออกแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง การทำ Reengineering ไม่ใช่เป็นการดั่งทิ้งของเก่าและปรับปรุงให้ดีขึ้นตั้งแต่ล่างขึ้นไป แต่เป็นการเริ่มต้นจากอนาคตย้อนกลับมาสู่ปัจจุบันเสมือนไม่มีอุปสรรคในเรื่องคน ระบบงานและวิธีการงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน คำถามที่ใช้ก็คือ เราจะออกแบบโครงสร้างและกระบวนการอย่างไรถ้าเราเริ่มต้นใหม่หรือถ้าเราจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ การเรียนรู้และการปรับรูปแบบองค์กรก็เพื่อให้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ทางการบริหาร และจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองใหม่จากการทำงานโดยเป็นหัวหน้างานมาเป็นหัวหน้าทีมงาน จากวิธีการบอกว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร มาเป็นการรับฟัง จูงใจและสอนงาน

จากการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารสรุปได้ว่า วิวัฒนาการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารเกิดขึ้นตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งเป็น 5 แนวคิด คือ แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ แนวคิดตามสถานการณ์ และแนวคิดสมัยใหม่ แนวคิดแบบดั้งเดิมมีสมมติฐานว่า มนุษย์มีเหตุผล แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ซึ่งมุ่งความสำคัญของตัวบุคคลโดยมีสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นสังคมและต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ มีสมมติฐานว่า คณิตศาสตร์สามารถช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ วิธีการใช้ ก็คือ การใช้เทคนิคเชิงปริมาณมาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แนวคิดตามสถานการณ์มีสมมติฐาน ว่าสถานการณ์เป็นตัวกำหนดวิธีการทางการบริหารที่



จะนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การแนวคิดนี้ได้รวมเอาความสัมพันธ์ 3 อย่าง คือ แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดเชิงปฏิบัติ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันแนวคิดสมัยใหม่อีกถือสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดทั้ง 4 แนว เข้าด้วยกัน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร มีสาระสำคัญคือ จะเป็นเครื่องช่วยให้มีกรอบของการพิจารณาส่วนต่างๆ มีระเบียบต่อเนื่องกันเสมอทุกขั้นตอน กระบวนการบริหารจะช่วยให้สามารถย้อนกลับไปสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำไปแล้วและยังสามารถรับเอาสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้ามาพิจารณาพร้อมกันได้อย่างครบถ้วนเป็นระบบ ได้มีผู้เสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

ลูทอ กุลิก และแลนเดล เออริค (Luther Gulick & Lyndall Urwick อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2544) ได้แบ่งภาระการบริหารงานได้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1) Planning คือ การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยการวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2) Organizing คือ การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับนั้น

3) Staffing คือ การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมพัฒนา การให้รางวัลตลอดถึงการบำรุงรักษาให้ทำงานที่คืออยู่ตลอดไป

4) Directing คือ การวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์พัฒนางานโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5) Co-Ordinating คือ การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือกับแหล่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันทำให้การดำเนินงานประสานกลมกลืนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

6) Reporting คือ การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ รับทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบตามความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ การเสนอรายงานความจำเป็นต้องมีการบันทึกเป็นหลักฐาน มีการวิจัย การประเมินผล มีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต

7) Budgetting คือ การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี การควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1) การวางแผน (Planning) แผนงานต่างๆ จะให้เป้าหมายกับองค์การและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าวนี้ ยิ่งกว่านั้นแผนจะทำให้องค์การรวบรวมทรัพยากรที่องค์การต้องการสำหรับกิจกรรมต่างๆ ความก้าวหน้าขององค์การสามารถตรวจสอบและวัดได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นถ้าหากว่าอัตราของความก้าวหน้าเป็นที่น่าสนใจ

2) การจัดองค์การ (Organizing) เมื่อผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานหรือโปรแกรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายแล้วพวกเขาต้องออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมา เพื่อดำเนินการตามโปรแกรมเหล่านี้ให้เกิดความสำเร็จ

3) การสั่งการ (Directing) การสั่งการเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของเขาในแต่ละวัน หน้าที่สั่งการจะถูกปฏิบัติโดยผ่านการติดต่อสื่อสาร การสั่งการส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการ

4) การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจว่า การกระทำต่างๆ ของสมาชิกขององค์การกำลังทำให้องค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ควบคุม การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารที่เป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารจะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางขององค์การ พร้อมกับเป้าหมายและแบบแผนงานต่างๆ

2) การจัดองค์การ (Organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “The One Best Way”

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหาพัฒนาและธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ

4) การสั่งการ (Directing) หรือการมีศิลปะการสร้างความสำเร็จ การรู้จัก จูงใจ และกำกับให้ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่างๆ ทำงานโดยทุ่มเท และเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

5) การควบคุม (Control) หรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่างๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง โดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติให้บุคคลฝ่ายต่างๆ อยู่ ดังนั้นการติดตามผลการปฏิบัติงานและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้นด้วยเหตุผลนี้เองความหมายของการควบคุมที่แท้จริงจึงเป็นการควบคุมคนผู้ทำงานนั่นเอง

เสนาะ ตีเยว (2544) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานไว้ 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือก วิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากร และการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนด กิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทาง ด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3) การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับการบริหารที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการการนำนี้ จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

4) การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบ ในการเกิดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

จากแนวคิดของกระบวนการบริหารงานของบุคคลหลายๆ ท่านที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่ามีกระบวนการและขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยจะเริ่มต้นที่การวางแผนแล้วดำเนินการเพื่อให้แผนนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ สำหรับการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 19 นั้น ผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารคุณภาพมากำหนดเป็นกรอบความคิดของการวิจัย ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การวางแผน
- 2) การปฏิบัติ
- 3) การตรวจสอบ
- 4) การแก้ไขปรับปรุง

#### 2.2.2 กระบวนการบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง

แบงก์ (Bank อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) กล่าวถึง ประวัติของเดมมิ่งว่าเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในหลักการบริหาร ที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้แทนกันกับการจัดการคุณภาพ เพราะเขาเป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับแนวคิดในการจัดการคุณภาพ และเป็นคนแรกที่มีมองว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้บริหาร

เดมมิ่ง เกิดที่เมืองซูส์ (Sioux) รัฐไอโอวา เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ปี พ.ศ. 2443 เขาจบปริญญาตรีฟิสิกส์ จากมหาวิทยาลัยไวโอมิง ได้ปริญญาเอกฟิสิกส์คณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเยล เมื่อปี พ.ศ. 2471 ในระหว่างปี พ.ศ. 2471-2482 เขาทำงานอยู่กระทรวงเกษตรของสหรัฐอเมริกา ต่อมาปี พ.ศ. 2482-2488 ทำงานอยู่ที่สำนักสำมะโนประชากรอเมริกัน และโรงงานอุตสาหกรรมอาวุธของสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี พ.ศ. 2489 จนกระทั่งถึงเสียชีวิต เมื่อปี พ.ศ. 2536 เดมมิ่งเป็นศาสตราจารย์ทางสถิติอยู่ที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก

ช่วงต้นปี พ.ศ. 2483 เดมมิ่งได้พบกับชีวฮาร์ท (Schewhart) นักสถิติที่ห้องทดลองของบริษัทเบลล์ เทเลโฟน ในนิวยอร์ก ต่อมาได้รับความคิดเรื่องการควบคุมทางสถิติและความแปรปรวนเชิงสุ่มของกระบวนการทำงาน (Random Variation of a Work Process) มาจากชีวฮาร์ทในภายหลัง เดมมิ่งเริ่มตั้งตัวเป็นผู้บรรยายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในการผลิต เดมมิ่งออกไปบรรยายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในโรงงานทั่วสหรัฐอเมริกา แต่ในเวลานั้นผู้บริหารในสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจเดมมิ่งไม่มาก

เดมมิ่งไปญี่ปุ่นเมื่อ พ.ศ. 2490 สืบเนื่องมาจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นายพลแม็ก อาร์เธอร์ (Mac Arthur) ผู้บัญชาการกองกำลังทหารสหรัฐอเมริกาที่ยึดครองญี่ปุ่นอยู่ได้ไล่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทใหญ่ๆ ของญี่ปุ่นออก โทษฐานที่คนเหล่านั้นเข้าไปพัวพันกับสงครามเสร็จแล้วก็หุนคนรุ่นใหม่ขึ้นมาบริหารแทน นายพลแม็ก อาร์เธอร์ ได้ขอความช่วยเหลือทางวิชาการมายังสหรัฐอเมริกา เริ่มจากการขอให้สหรัฐอเมริกาช่วยส่งคนไปทำสำมะโนประชากรที่ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาจึงได้ส่งเดมมิ่งไป ตอนนั้นเดมมิ่งเริ่มประสบความสำเร็จมาบ้างแล้วจากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Methods) และเทคนิคการควบคุมทางสถิติเพื่อเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา เดมมิ่งจึงนำเทคนิคการควบคุมทางสถิติมาเผยแพร่ที่ญี่ปุ่นด้วย

ในเวลา 3 ปีต่อมา สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่นได้เข้ามาให้ความสนใจสนับสนุนเดมมิ่งในการเผยแพร่ความคิดเรื่องคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต จนกระทั่งเดมมิ่งสามารถตั้งกลุ่มผู้บริหารหลัก เพื่อกระจายความคิดออกไปสู่ผู้บริหารอื่นๆ ใน พ.ศ. 2493 มีผู้บริหารมาเข้าร่วมถึง 400 กว่าคน ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มนี้ล้วนแต่เป็นผู้นำในบริษัทสำคัญๆ เช่น โซนี่ นิสสัน มิตซูบิชิและโตโยต้า สาเหตุที่ทำให้เดมมิ่งประสบความสำเร็จก็เนื่องมาจากคนญี่ปุ่นได้สนใจการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติมาก่อน แต่ยังขาดทฤษฎี ทฤษฎีการควบคุมทางสถิติของเดมมิ่งทำให้คนญี่ปุ่นเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ คนญี่ปุ่นจึงยอมรับแนวทางของเดมมิ่งนับว่าเดมมิ่งได้มีส่วนช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อมาในภายหลังญี่ปุ่นจึงตั้งรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize or Deming Award) ให้กับบริษัทที่มีผลงานดีเด่นในด้านคุณภาพมาตั้งแต่ พ.ศ. 2494 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2523 โทริทัศน์เอ็นบีซีจึงนำเอาผลงานของเดมมิ่งกลับไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา ยกย่องให้เดมมิ่งเป็น “บิดาแห่งคลื่นลูกที่สามของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Father of the Third Wave of the Industrial Revolution)” ชื่อเสียงของเดมมิ่งจึงเป็นที่รู้จักกันทั่วสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก ในสหรัฐอเมริกามีการตั้งกลุ่มศึกษาและดำเนินตามทฤษฎีของเดมมิ่งเป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากนั้นยังมีกลุ่มทำนองเดียวกันในอังกฤษ เนเธอร์แลนด์ และนิวซีแลนด์ หลังเดมมิ่งเกษียณอายุก็ได้ไปบรรยายในระดับปริญญาโทและเอกที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งและได้รับ

แต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณของมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก เมื่อปี พ.ศ. 2518 เดมมิงได้เขียนหนังสือ บทความ และจัดสัมมนาเรื่องคุณภาพเอาไว้เป็นจำนวนมาก

เดมมิง (Deming) ได้นำเสนอหลักการบริหารคุณภาพ 14 ข้อ ดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541)

1) จงสร้างปณิธานอันมุ่งมั่นแน่วแน่ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างคุณภาพต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจนต้องผูกพันในเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและจริงจัง การตั้งปณิธานอย่างมุ่งมั่นนี้ ผู้บริหารจะมุ่งเน้นไปใน 4 เป้าหมายคือ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการบำรุงรักษาและป้องกัน

2) จงยอมรับปรัชญาใหม่ๆ ของการบริหารคุณภาพ โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับวัฒนธรรมแห่งคุณภาพเสมือนหนึ่งปรัชญาการดำเนินชีวิตโดยจะต้องทำให้คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานและกระบวนการผลิตให้ได้เพราะคุณภาพจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) จงยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพจะต้องมุ่งที่การควบคุมกระบวนการผลิตเป็นสิ่งสำคัญไม่ใช่อาศัยการตรวจสอบที่ตัวสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว

4) จงยุติวิธีดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว การใช้ราคาขายต่ำสุดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายหากธุรกิจไม่มีมาตรฐาน

5) จงปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น จะไม่ใช่งานที่ทำครั้งเดียวแล้วเสร็จเลย แต่เป็นงานที่จะต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตลอดไปด้วย การใช้วงจรเดมมิงเพื่อการปรับปรุง จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนตั้งแต่ Plan Do Check Action เป็นวงจรต่อเนื่องเรื่อยไปเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น

6) จงทำการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่พนักงานทุกคนในเรื่องของคุณภาพและการบริหารจัดการคุณภาพ การฝึกอบรมจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และทำซ้ำบ่อยๆ ตามที่จำเป็น

7) จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น การสร้างภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองได้ เพื่อรับผิดชอบในผลงานของตนเองโดยการทำถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จะเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร

8) จงกำจัดความกลัวให้หมดไป องค์กรและผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ บุคลากรต้องกล้าที่จะสอบถามในสิ่งที่ตัวเองไม่รู้ ไม่เข้าใจไม่ต้องกลัวการแสดงออก ผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงออกเพื่อเสนอแนะวิธีปรับปรุงคุณภาพ

9) จงทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องกำจัดโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้หมดสิ้นไป เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพสามารถร่วมมือกันได้อย่างเต็มที่

10) จงกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย คำขวัญและเป้าหมายจะไม่มี ความหมายหากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าให้เสนอแนะวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุคำขวัญหรือเป้าหมายนั้นๆ แล้ว

11) จงกำจัดจำนวนโควต้าที่เป็นตัวเลข ผู้บริหารไม่ควรจะใช้โควต้าการผลิตที่ระบุเป็นจำนวนตัวเลขขั้นต่ำเพื่อวัดผลงานเพียงอย่างเดียว

12) จงกำจัดสิ่งกีดขวางความภูมิใจของพนักงาน การมุ่งเน้นที่เป้าหมายมากกว่าการมุ่งเน้นที่คุณภาพจะทำให้ความภาคภูมิใจในผลงานของบุคลากรน้อย เพราะคิดว่าไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

13) จงจัดทำแผนการศึกษาและทำการฝึกอบรมบ่อยครั้ง แผนการศึกษาและฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะรองรับโครงการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้องค์การประสบความสำเร็จ

15) จงลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องจัดองค์การ และนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยการลงมือปฏิบัติด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นผูกพันในคุณภาพอย่างจริงจัง

PDCA เป็นวงจรพัฒนาคุณภาพงาน เป็นวงจรพัฒนาพื้นฐานหลักของการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management: TQM) ผู้ที่คิดค้นกระบวนการหรือวงจรพัฒนาคุณภาพ (PDCA) คือ Shewhart นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน แต่ Deming ได้เผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่น จนประสบผลสำเร็จ จนผลักดันให้ญี่ปุ่นเป็นประเทศมหาอำนาจโลก คนทั่วไปจึงรู้จักวงจร PDCA จากการเผยแพร่ของ Deming จึงเรียกว่าวงจร (Deming) วงจร PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

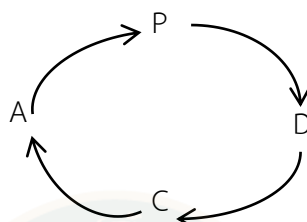
1) วางแผน (Plan-P) คือ การทำงานใดๆ ต้องมีขั้นการวางแผน เพราะทำให้มีความมั่นใจว่าทำงานได้สำเร็จ เช่น วางแผนการสอน วางแผนการวิจัย หัวข้อที่ใช้ในการวางแผน คือ วางแผนในหัวข้อต่อไปนี้ 1) ทำทำไม 2) ทำอะไร 3) ใครทำ ทำกับกลุ่มเป้าหมายใด 4) ทำเวลาใด 5) ทำที่ไหน 6) ทำอย่างไร 7) ใช้งบประมาณเท่าไร การวางแผนในชั้นเรียนเป็นการวางแผนตามคำถามต่อไปนี้ Why, What และ How

2) การปฏิบัติ (Do-D) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การวิจัยในชั้นเรียนตามแผนการวิจัย คือ การลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยในแผน

3) ตรวจสอบ (Check-C) เป็นขั้นตอนของการประเมินการทำงานว่าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ มีเรื่องอะไร ปฏิบัติได้ตามแผน มีเรื่องอะไรที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหรือปฏิบัติแล้วไม่ได้ผล การตรวจสอบนี้จะได้สิ่งที่สำเร็จตามแผน และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

4) การปรับปรุงแก้ไข (Action-A) เป็นขั้นของการนำข้อบกพร่องมาวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขข้อบกพร่องแล้วลงมือแก้ไข ซึ่งในขั้นนี้อาจพบว่าประสบความสำเร็จหรืออาจพบว่ามีข้อบกพร่องอีก ผู้วิจัยหรือผู้ทำงานก็ต้องตรวจสอบเนื้อหาเพื่อแก้ไข แล้วไปแก้ไขอีกต่อไป งานของการวิจัยในชั้นเรียนจึงเป็นการทำไปเรื่อยๆ ไม่มีการหยุดวิจัยไปเรื่อยๆ เป็นการพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นการพัฒนาวงจรที่ยั่งยืน (เทียมจันทร์ พานิชผลินไชย, 2541)

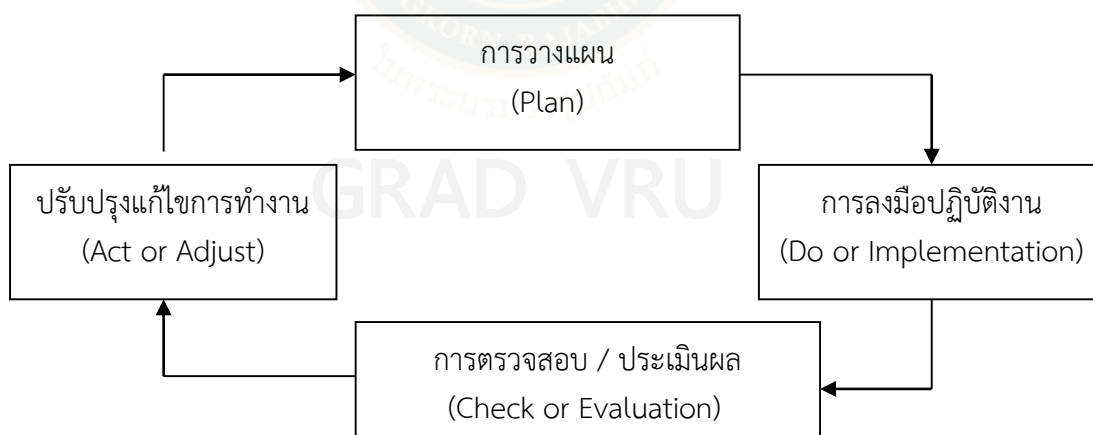
ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวงจร PDCA หรือกระบวนการบริหารคุณภาพ ตามวงจร เดมมิ่ง เริ่มที่ละชั้น P-D-C-A และเคลื่อนหมุนไปเรื่อยๆ โดยในแต่ละชั้นหรือแต่ละตัวของวงจร ต่อเนื่อง เป็นวงจรที่เรียกว่า PDCA (Plan-Do-Check-Action) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรเดมมิ่ง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544)

สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการดำเนินงานให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do or Implementation) และการตรวจสอบผลปฏิบัติงาน หรือประเมิน (Check or Evaluation) และการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act or Adjust) เรียกอ่อย่างว่า วงจรการบริหารงานแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ดังแผนภาพที่ 2.3



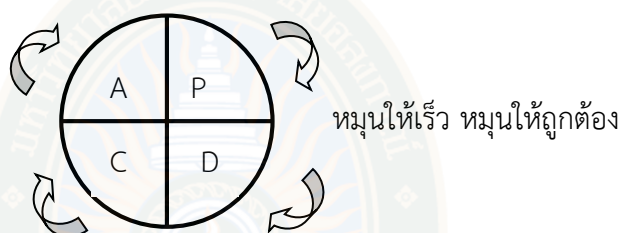
ภาพที่ 2.3 วงจรการบริหารงาน

ที่มา: สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544)

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของวงจรการดำเนินงานว่าเริ่มจากการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงนำไปปฏิบัติ ในระหว่างที่ปฏิบัติตามแผนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลอยู่ตลอดเวลาว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง หากพบปัญหาควรปรับปรุง

แก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานที่เป็นระบบการประเมินผลภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามามีส่วนช่วยในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย ของการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความจำเป็นในการที่จะต้องมีความรู้และความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติของตนเองเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วน ปรีทรรศน์ พันธูบรยงก์ (2545) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ (PDCA: Plan Do Check Act) คือ องค์ประกอบหลักของวงจรกิจการ จัดแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 วงจรการจัดการ

ที่มา: ปรีทรรศน์ พันธูบรยงก์ (2545)

คำว่า หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้อง ที่อยู่ทางด้านขวาของวงจรกิจการนั้น คือ การหมุนวงจรอย่างถูกต้องตามขั้นตอน 1 รอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ 1 ระดับ การหมุนให้เร็วจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว

ซึ่งจะได้นำขั้นตอนและกระบวนการบริหารคุณภาพของ Deming มาแนะนำเสนอเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

#### 1) การวางแผน (P)

ความหมายของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ไว้ดังนี้

(1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจ และสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล

(2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างเท่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกระบบของงานและมุ่งสู่อนาคต

การวางแผน สามารถให้ความหมายได้สองแนวทาง คือ แนวทางแรก หมายถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายๆ ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาคน สำหรับแนวทางที่สองที่มีความหมายต่างก็คือ การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง



ครอบคลุมถึงงานทุกอย่างขององค์การ และเป็นเรื่องที่มีงถึงอนาคตเป็นสำคัญ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช, 2542)

บรยงค์ โตจินดา (2542) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้ การวางแผน เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานตามนโยบายเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การโดยกำหนดกิจกรรมไว้ ชัดเจนว่า จะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด เพราะอะไร ด้วยวิธีใด เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่ามี จะเกิดอย่างนั้น อยู่นี้ แล้วจะแก้ไขอย่างไรในช่วงเวลาข้างหน้า ของดำเนินการภายใต้ งบประมาณที่ตั้งไว้

วิชัย แหวนเพชร (2543) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวิธีการกระทำ ไว้ล่วงหน้าเพื่อ ผลสำเร็จที่ต้องการโดยเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคตเป็นการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดก่อน ทำเป็นการมุ่งแก้ปัญหาล่วงหน้า และเป็นวิธีการมุ่งอนาคตและมุ่งผลสำเร็จ

ธีรยุทธ พิงเสถียร และ สุรพล สุขะพรหม (2544) ได้อธิบายความหมายของการ วางแผนไว้อย่างชัดเจนว่า การวางแผน คือ บางสิ่งที่เรากระทำ (Action) เกิดขึ้นและเป็นเรื่องของการ ตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายล่วงหน้า

ปริทรรศน์ พันธุ์บรยงค์ (2545) P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่ เป็นปัญหาระหว่างระดับความแตกต่างจุดที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้ว จัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ Do ต่อไป

วิกิพีเดีย ได้ให้ความหมาย Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงาน อย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนา สิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผน ยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการวางแผน คือ การดำเนิน การศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานการทำวิจัย ผู้รับผิดชอบงานวิจัย กำหนดงบประมาณ ระยะเวลาในการทำวิจัย และทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของการวางแผน

จากความหมายของการวางแผน สามารถสรุปลักษณะของการวางแผนได้เป็น ประการต่างๆ ดังนี้

(1) การวางแผนเป็นงานทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องทำเป็นภารกิจใน ทางการบริหารเสมอ ซึ่งย่อมทำให้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องเป็นผู้จัดทำแผนงานขึ้นสำหรับการบริหาร งานของตน

(2) การวางแผนมีขอบเขตครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ กล่าวคือ กิจกรรมทุกอย่างในองค์การต่างๆ จะถูกนำมาคิดวิเคราะห์ และจัดทำเป็นแผนงาน เพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้เป็นแผนงานแล้ว

(3) การวางแผน จะเป็นการมุ่งถึงอนาคต คือ การวิเคราะห์กิจกรรมหรืองานที่จะทำเข้าไปในอนาคตข้างหน้า และจัดร่างเป็นโครงร่างหรือแนวทางเพื่อการปฏิบัติหรือกระทำจริงในอนาคต

(4) การวางแผน จะเป็นเครื่องมือลดการเสี่ยงภัยหรือเป็นวิธีที่มุ่งพยายามจะเปลี่ยนสิ่งที่ไม่แน่นอนในองค์การมีโอกาส ที่จะติดตามได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเสาะแสวงหาบทบาทที่ปลอดภัยและกำหนดขั้นตอนหรือทิศทางการทำงานที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้เนื่องจากสามารถคาดการณ์ และติดภาพภาวะการณ์ต่างๆ ได้โดยใกล้ชิด

(5) การวางแผนจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากร คือ กิจกรรมทั้งปวงทุกอย่างแต่ก็จะถูกปฏิบัติตามกรอบแนวทางของแผนที่ระบุไว้

(6) การวางแผน จะประกอบด้วย กิจกรรมย่อยทางการบริหารที่จัดทำหลายอย่างด้วยกัน ต้องมีการร่วมพิจารณาตกลงและกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีการพิจารณาจัดทำเป้าหมายที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติ และต้องมีการสื่อความชี้แจง เป้าหมาย นโยบาย และวิธีการต่างๆ รวมทั้งระบบการวัดผลงานที่จะใช้ติดตามวัดผลเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน และการให้สามารถมีความนึกคิดในการวางแผนดีขึ้นกว่าเดิมด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542)

#### ขั้นตอนการวางแผน

แสวง จันท์ซุย (2542) ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผน ไว้ดังนี้

(1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย ดังนี้

- การเตรียมการ
- ตั้งคณะกรรมการ
- เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
- การวิเคราะห์สารสนเทศ
- กำหนดปัญหาความต้องการและลำดับความสำคัญกำหนดกรอบ

แนวทางแก้ปัญหาและพัฒนา

(2) ขั้นจัดทำแผนประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน
- กำหนดนโยบาย
- กำหนดเป้าหมาย
- กำหนดมาตรการ
- กำหนดกรอบโครงสร้างของงาน
- การจัดทำรายละเอียด

(3) การนำแผนไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- ตรวจสอบความพร้อม

- การมอบหมายและกำกับงาน
- การอำนวยความสะดวก
- การจัดการ

(4) การติดตามประเมินผล ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- ประเมินก่อนดำเนินการ
- ประเมินระหว่างดำเนินการ
- ประเมินหลังดำเนินการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการวางแผน

ดังต่อไปนี้

- (1) การพยากรณ์สภาพแวดล้อม
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (3) การพัฒนากลยุทธ์
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลาง
- (5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- (6) การปฏิบัติตามแผน
- (7) ข้อมูลย้อนกลับ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนมีขั้นตอน

ดังต่อไปนี้

- (1) การวิเคราะห์สถานการณ์
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์และแผน
- (3) การประเมินวัตถุประสงค์และแผน
- (4) การเลือกวัตถุประสงค์และแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ให้กำหนดขั้นการวางแผน

การปฏิบัติงาน (P) ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐาน
- (2) จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
- (3) กำหนดแนวการดำเนินงาน
- (4) กำหนดระยะเวลา
- (5) กำหนดงบประมาณ
- (6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

จากกระบวนการวางแผนของบุคคลหลายๆ ท่านที่กล่าวมานั้นเป็นกระบวนการวางแผนที่มีครอบคลุมเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปเป็นขั้นตอนการวางแผนที่จะนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันได้ ดังต่อไปนี้

- (1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา
- (2) การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์

- (4) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน
- (5) การกำหนดผู้รับผิดชอบ
- (6) การกำหนดงบประมาณ
- (7) การกำหนดระยะเวลา

## 2) การปฏิบัติ (D)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) ได้กล่าวถึง การนำแผนไปปฏิบัติว่า การนำแผนไปปฏิบัติ คือ การบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่คาดหวังด้วยกลวิธีที่กำหนดขึ้น หรือเรียกสั้นๆ ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผนไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นแผนระดับล่าง ที่เรียกว่า โครงการ อาจเรียกว่า การนำโครงการไปปฏิบัติหรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นเรื่องของการปฏิบัติที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างแท้จริงไม่ใช่การคิดเหมือนการวางแผนถึงขั้นผลงานจะปรากฏหรือไม่มากนักน้อยเพียงไร ย่อมอยู่ที่การกระทำ และเป็นการพิสูจน์สมมติฐานว่า จะทำได้หรือไม่

ธีรยุทธ พิงเทียร และ สุรพล สุขะพรหม (2544) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติการตามแผนไว้ว่า การวางแผนเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ ต้องมีการดำเนินการหรือการปฏิบัติตามแผนด้วยทั้งนี้โดยต้องมีการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้ ประสิทธิภาพของสิ่งเหล่านี้จะทำได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน แต่ผลที่จะเกิดขึ้นมาในภายหลังไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม จะปรากฏออกมาให้เห็นได้ในส่วนต่างๆ ขององค์การ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การ ด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหลายต่างจะถูกพัฒนาจัดทำขึ้นมาและส่งต่อผ่านขึ้นไปถึงผู้ทำการตัดสินใจต่างๆ ที่อยู่ในองค์การ

ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์ (2545) D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัตินั้นเป็นแผนที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผน คือ การดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้การทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยแจ้งให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศการปฏิบัติงาน พิจารณาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และระหว่างดำเนินการอาจมีการเรียนรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลา เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

### (1) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543) ได้กำหนดขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ 14 ขั้นตอน

คือ

- ผู้ปฏิบัติตามแผน รับแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ
- ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ทางเทคนิค

ของแผนอย่างละเอียด

- ทำความเข้าใจกับส่วนต่างๆ ของแผน
- การจัดองค์การและการกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
- การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมาย

ความรับผิดชอบ

- การตระเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ในกิจกรรมนั้นนี้อาจต้องทำการชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติได้ทราบรายละเอียดของแผน

- การดำเนินการตามแผนซึ่งเป็นขั้นที่เริ่มต้นทำงาน
- การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงโครงการ
- การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

การควบคุมงานการรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน

- การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลข
- การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
- การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของ

แผนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้วางแผนได้ทราบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการตามแผน (D) ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
- (2) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) กำกับ ติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวดฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผน

(4) ให้การนิเทศในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องกำกับและติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาอะไรดังมีปัญหาจะทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ผู้บริหารควรให้การนิเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และทักษะเกี่ยวกับการวิจัยต่างๆ โดยผู้บริหารอาจจะให้การนิเทศเองหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ก็ได้

จากกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติการตามแผนของบุคคลหลายๆ ท่านที่กล่าวมาเป็นขั้นตอนการปฏิบัติการตามแผนที่ผู้วิจัยเห็นว่าขั้นตอนดังกล่าวมีความครอบคลุมเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปเป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่จะนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

- (1) แจ้งให้ผู้รับผิดชอบการดำเนินการตามแผนทราบ
- (2) ผู้ปฏิบัติรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วไปดำเนินการ
- (3) การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
- (4) ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้
- (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

(6) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(7) ให้การนิเทศระหว่างการปฏิบัติงาน

(8) พิจารณาปัญหาในระหว่างในระหว่างการนำไปปฏิบัติแล้วจัดการแก้ไข

### 3) การตรวจสอบ (C)

มีผู้กล่าวถึง การตรวจสอบหรือการประเมินผล ไว้ดังนี้

เชาว์ อินโย (2541) กล่าวว่า การประเมินผล (Evaluation) กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของวัตถุ เหตุการณ์ หรือบุคคลว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวัดผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครูจะตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลและไม่กลัวการประเมินผล

ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์ (2545) C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายเสมอ

หทัยรัตน์ ลิ้มอรุณวงศ์ กล่าวว่า การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ แผนงาน/โครงการนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ ว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การตรวจสอบ คือ การดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินการตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ว่าเป็นไปในทิศทางที่จะสำเร็จตามที่กำหนดไว้เพียงใด โดยต้องดำเนินการวางกรอบในการตรวจสอบประเมินผล จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบประเมินด้วย

ปรีชา ลีลานุกรม และกิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2540) ให้นำขั้นตอนการตรวจสอบไว้ว่า เมื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนแล้วต้องมีการประเมินลักษณะ 2 ประการ คือ

(1) มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่

(2) ตัวแผนเองมีความเหมาะสมหรือไม่

การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ ความไม่เหมาะสมของแผนการหรือทั้ง 2 ประการ รวมกันต้องหาสาเหตุให้ได้ว่ามาจากประการไหน ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติการแก้ไขจะแตกต่างกัน ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการไม่เหมาะสมอาจมีสาเหตุมาจาก

(1) ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

(2) เลือกเทคนิคที่ใช้ผิด เนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ

- (3) ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด
  - (4) ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องทำแผนมาใช้ผิดพลาด
- ถ้าล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้
- (1) ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง
  - (2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม และมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ
  - (3) การให้การศึกษาและการทำการฝึกอบรมไม่เพียงพอ
  - (4) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำ และการประสานงานระหว่างปฏิบัติ
  - (5) ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป
- ขั้นตอนและกระบวนการตรวจสอบประเมินผล  
กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผล

ดังนี้

- (1) เกณฑ์ในการประเมินกระบวนการ
  - การจัดลำดับขั้นตอนสำคัญของกิจกรรม
  - ระบุกิจกรรมไว้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
  - กำหนดระยะเวลาปฏิบัติไว้แน่นอน
  - มีผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้น
  - วิธีดำเนินการนั้นๆ เป็นไปโดยการประหยัด
  - ถูกหลักวิชา
  - ควรสอดคล้องกับสถานการณ์
- (2) วิธีดำเนินการในการประเมิน
  - ศึกษาแผนงานนั้นๆ ให้เข้าใจ
  - เตรียมแผนปฏิบัติงาน
  - เตรียมเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
  - ศึกษาข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่างๆ
  - แจกกำหนดกับเวลาในหน่วยงานที่จะไปปฏิบัติ
  - นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบประเมินค่า
  - รายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

บรรยงศ์ โตจินดา (2542) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการควบคุมและตรวจสอบงาน มีขั้นตอนดังนี้

- (1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ (Objectives) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้
- (2) การกำหนดมาตรฐานงาน (Standards) โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยปกติการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมาตรฐานงานจะกำหนดไว้ในขั้นตอนของการวางแผน

(3) การวัดผลงาน (Measuring) โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงาน และกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

(4) การเปรียบเทียบ (Comparing) ผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน (Evaluating) โดยนำผลงานจากที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่างานดำเนินไปตามมาตรฐานหรือที่กำหนดไว้ในแผนการหรือไม่

(5) การดำเนินการแก้ไข (Correcting) โดยพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การวางกรอบการประเมิน
- (2) การจัดหาและจัดทำเครื่องมือ
- (3) การเก็บข้อมูล
- (4) การวิเคราะห์ข้อมูล
- (5) การแปลความหมาย
- (6) การตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

สมยศ นาวิการ (2538) ได้กำหนดคุณลักษณะของระบบการควบคุมและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ตามความสำคัญของคุณลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ไว้ ดังนี้

- (1) ความถูกต้อง เป็นกิจกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูล
- (2) การทันเวลา ข้อมูลที่ถูกต้องต้องส่งไปทันตามกำหนดเวลา
- (3) การมองเห็นและเข้าใจได้ ข้อมูลระบบการตรวจสอบควบคุมต้องเข้าใจง่าย
- (4) การมีจุดมุ่งหมายที่จุดสำคัญของการควบคุม
- (5) การคล่องตัว
- (6) ความประหยัด
- (7) ความเป็นจริงทางด้านองค์การ ระบบการควบคุมต้องเข้ากันได้กับ

ความจริงขององค์การ

- (8) ระบบการควบคุมต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ

จากกระบวนการและขั้นตอนการตรวจสอบประเมินผลของบุคคลหลายๆ ท่าน ที่กล่าวมานั้นเป็นกระบวนการและขั้นตอนการตรวจสอบประเมินผลโดยทั่วไป ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกระบวนการและขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผล ที่จะนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

- (1) การวางกรอบในการตรวจสอบประเมินผล
- (2) จัดหาและจัดทำเครื่องมือ
- (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล



(4) การวิเคราะห์ข้อมูล

(5) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

4) การแก้ไขปรับปรุง (A)

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2543) ได้กล่าวถึงการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่า กิจกรรมที่กระทำ ได้แก่

(1) ตรวจสอบว่ามีงานอะไรที่จะต้องทำอีก

(2) รายงานอุปสรรคในการทำงาน วิธีการแก้ไขที่ใช้และข้อเสนอแนะ

(3) พิจารณาว่าโอกาสที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้ปรับปรุงในส่วนอื่นขององค์กร

หรือไม่

(4) ค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงเรื่องต่อไป

ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์ (2545) กล่าวว่า A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ ซึ่งเป็นไปได้หลายประการ ดังนี้

(1) ในกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนแผนของมาตรการแก้ไขแล้วดูว่าสิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้นมีสิ่งใดที่ปฏิบัติได้ทันทีให้ลงมือปฏิบัติเลย ส่วนสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ทันที ให้สะท้อนสู่แผนการแก้ไขปัญหารอบต่อไป

(2) ในกรณีที่ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนการกำหนดเป้าหมายว่าต่ำเกินไปหรือไม่ ควรมีการปรับเป้าหมายให้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ผลลัพธ์เหนือกว่าความคาดหวังโดยปัจจัยภายนอกอื่นๆ หรือไม่

(3) ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้ตรงตามเป้าหมายให้ทบทวนดูว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขครบถ้วนหรือไม่ ถ้าใช่ แสดงว่าแผนนี้ถูกต้องและควรกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานเพื่อรักษาให้ผลลัพธ์คงอยู่ในระดับที่ต้องการต่อไป

เมลนิก และเดนซเลอร์ (Melnik & Denzler อ้างถึงใน เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ, 2545) กล่าวถึง การแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (Corrective Action) หมายถึง หลังจากที่ได้ศึกษาผลลัพธ์แล้ว อาจไม่เป็นที่ต้องการหรือมีปัญหาที่ต้องแก้ไข ก็ต้องดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น หลังจากนั้นสรุปเป็นบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ต่อไป

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การแก้ไขปรับปรุง หมายถึง การนำผลที่ได้จากการตรวจสอบการประเมินผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในปีต่อไป วางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในปีต่อไป วางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นในปีต่อไป

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) ได้กำหนดขั้นตอนการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนี้

(1) มีขั้นตอนใดที่สามารถทำได้

(2) มีขั้นตอนใดที่สามารถรวมเข้ากับขั้นตอนอื่นๆ หรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง

ได้หรือไม่

(3) ทำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ เพื่อที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้ทำรวมกันได้หรือ

ทำพร้อมกันได้

(4) มีขั้นตอนใดหรือวิธีการปฏิบัติใดบ้างที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้ง่ายขึ้นเข้าใจง่ายขึ้น ทำให้ง่ายขึ้นได้หรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึง การนำผลการประเมินมาปรับปรุงไว้ว่า การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน เมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีการประเมิน ผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้กับคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปรผลในภาพรวมทั้งหมด และนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

สมคิด บางโม (2544) ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินมาปรับปรุงไว้ว่าการนำผลการประเมินมาปรับปรุง เป็นการกระทำหลังจากมีการตรวจสอบประเมินผลแล้ว พบว่า ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้วางแผนแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามแผนใหม่ ตรวจสอบผลใหม่ทำเช่นนี้เรื่อยไป จนกว่าจะทำได้ตามเป้าหมาย เมื่อดำเนินการได้ตาม เป้าหมายแล้วจึงกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือการปฏิบัติออกมา มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถวัดและตรวจสอบได้

สำหรับการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในที่นี้ในการนำผลการประเมินมาปรับปรุง หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน แล้วรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปรผลในภาพรวมของโรงเรียน เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาไว้ในการพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนต่อไป และผลของการประเมินนี้จะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนและใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดขั้นตอนการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ดังต่อไปนี้

(1) การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระหว่างการทำงานการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลในการดำเนินงานของครูใน โรงเรียนด้วย เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน และปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้

(2) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ถ้าโรงเรียนนำผลที่ได้จากการตรวจสอบและประเมินผลมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็วและเป็นปัจจุบัน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน การดำเนินการตรวจสอบประเมินผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่ได้สิ้นสุดลงเพียงแค่การทำการตรวจสอบประเมินเพียงครั้งเดียวแล้วหยุดเลย แต่จะต้องทำตลอดเวลา ผลการตรวจสอบประเมินผลที่จัดทำเสร็จแล้วถือเป็นข้อมูลที่แสดงถึงสภาพการดำเนินงานในขณะนั้น ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลใหม่ว่าการดำเนินงานในช่วงต่อไป สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างไร และการพัฒนาปรับปรุงนี้จะต้องดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

(3) การนำไปวางแผนในระยะต่อไปการนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนในภาคเรียนหรือ ปีการศึกษาต่อไปควรจะต้องมีการวิเคราะห์จุดเด่น และจุดด้อยที่จะต้องปรับปรุง

งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยให้คณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อจะได้นำไปพัฒนาปรับปรุงการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนต่อไป

วิธีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงจะสามารถทำได้ง่ายๆ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดเมื่อทราบถึงจุดที่เกิดขึ้น จะสะท้อนสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงเมื่อทราบถึงจุดที่จะต้องพัฒนาปรับปรุง การดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารจะต้องระดมการทำวิจัยในโรงเรียนมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขปรับปรุงจุดด้อยหลังจากนั้นจะระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียนมาช่วยกันหาวิธีการส่งเสริมในสิ่งที่เป็นจุดเด่นเพื่อที่จะได้พัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จในโอกาสต่อไป

จากกระบวนการและขั้นตอนการนำผลการประเมินมาปรับปรุงเพื่อการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มีกระบวนการและขั้นตอนการนำผลการประเมินมาปรับปรุงที่ชัดเจน จึงสรุปเป็นกระบวนการและขั้นตอนการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ ดังนี้

- (1) กำหนดเป้าหมายการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง
- (2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง
- (3) ปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร
- (4) วางแผนการทำงานต่อไป

จากแนวคิดของกระบวนการบริหารงานของบุคคลหลายๆ ท่านที่กล่าวมาเป็นกระบวนการบริหารงานโดยทั่วไป สำหรับการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย สังกัดสำนักงานการมัธยมศึกษา เขต 19 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิงมากำหนดเป็นกรอบความคิดของการวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

- (1) การวางแผน
- (2) การปฏิบัติ
- (3) การตรวจสอบ
- (4) การแก้ไขปรับปรุง

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

### 2.3.1 ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในหลายๆ ทศนะ ดังต่อไปนี้

กรมวิชาการ (2545) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ไว้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มีความหมายที่สำคัญ คือ

- 1) บุรณาการการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2) การวิจัยเพื่อมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งๆ ไป ผลการวิจัยใช้ได้เฉพาะกลุ่มที่ทำการศึกษา เป็นการวิจัยปัญหาของเด็กในชั้นเรียนของตนเองเฉพาะชั้น

3) การหาความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่และการดัดแปลงอุปกรณ์ประเภทอื่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสภาพการณ์ของการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนของตนเอง โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

ชัยพจน์ รังงาม (2545) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ไว้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูศึกษาค้นคว้า เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอนที่ครูรับผิดชอบอย่างมีระบบ ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากความอยากรู้ และหากวิธีในการหาคำตอบ โดยใช้วิธีการสังเกต จดบันทึก และวิเคราะห์จนได้ข้อมูลที่สรุปอย่างมีเหตุผล ที่ยืนยันได้ว่าเป็นปัญหาจริง เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาคือพัฒนาการเรียนการสอนให้นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ดังนี้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการวิจัยที่ครูได้ปฏิบัติในชั้นเรียนกับนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน นำผลที่ค้นพบมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้ครูได้กระทำอย่างรวดเร็ว นำผลประโยชน์ไปใช้ทันที เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ

จากความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่กล่าวมาในข้างต้น สรุปได้ว่าการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการของผู้บริหารในการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยดำเนินการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการตรวจสอบประเมินผลและด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง

### 2.3.2 ประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนโดยตรง เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อ ครู นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ชัยพจน์ รังงาม (2545) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อผู้เรียน นักเรียนในชั้นเรียนมีความรู้ความสามารถพื้นฐานแตกต่างกัน หากครูยังใช้รูปแบบการสอนแบบเดียวกันแล้ว จะทำให้นักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้เร็วกว่ากลุ่มเพื่อน หรือกลุ่มที่มีการรับรู้ช้าจะมีปัญหาในการเรียนรู้ได้ ครูจึงต้องหาวิธีการแก้ไขโดยการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างมีหลักการแล้วคิดหาทางแก้ไขปัญหานั้นจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนักเรียนให้ดีขึ้น นักเรียนเกิดการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน จนในที่สุดมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

2) ประโยชน์ต่อครู ครูมีการวางแผนทำงานอย่างเป็นระบบ คือ การวางแผนในการทำงานประจำ เช่น การวางแผนการสอน เลือกวิธีสอนที่เหมาะสม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ช่วยให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อหาทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมในการคิดแก้ปัญหาบางครั้งวิธีการที่ใช้ในตอนแรก

อาจมีข้อบกพร่อง แต่เมื่อได้มีการปรับปรุงอยู่เสมอ ก็สามารถพัฒนาเป็นผลงานที่มีประโยชน์เป็นที่ยอมรับได้

3) ประโยชน์ต่อโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มครูมีมากขึ้น ทั้งในรูปความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในหมวดวิชาหรือระหว่างหมวดวิชา ตั้งแต่การร่วมคิดแก้ปัญหา การวิเคราะห์หาสาเหตุ การเขียนรายงาน เพราะครูในโรงเรียนมีความถนัดหรือความชำนาญต่างๆ กัน ถ้าได้ระดมสรรพกำลังจากความถนัดของแต่ละบุคคล ก็จะทำให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น การที่ครูจะต้องศึกษาค้นคว้าเนื้อหาวิชาที่ตนรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่มากขึ้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสามารถกำหนดสาเหตุ และสามารถชี้ประเด็นปัญหาได้ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดยกระดับมาตรฐานงานวิชาการของโรงเรียนให้สูงขึ้น

4) ประโยชน์ต่อวงการศึกษ ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างดี นอกจากจะได้รับการเผยแพร่โดยทั่วไปแล้ว ผลงานวิจัยในประเด็นปัญหาที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันหากนำมาสังเคราะห์จะต้องค้นคว้าความรู้ใหม่ และจะเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาผลงานทางวิชาการ อย่างไม่หยุดยั้งเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของวงการวิชาชีพครูให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างเป็นระบบโดยต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างดี ดังนี้

- 1) เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนจากสภาพจริง
- 2) เป็นการแก้ปัญหาค้นคว้าการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
- 3) ผู้เรียนได้ปฏิบัติตามสภาพจริงและเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขประโยชน์ของการวิจัย

จากที่ได้มีผู้เสนอไว้แล้วนั้น พอที่จะสรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างดีมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้ผู้ที่ศึกษาเกิดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- 2) ช่วยให้ผู้สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
- 3) ช่วยในการแก้ไขการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้
- 4) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่จะพัฒนาตนเองได้
- 5) ช่วยให้เป็นผู้ที่ทันสมัยก้าวทันโลกของวิชาการได้

### 2.3.3 ผู้บริหารกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างดี

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ไม่ว่าจะบริหารองค์การใดๆ ต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะทางการบริหารที่สำคัญจะเน้นสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการสื่อสาร การพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวมักจะเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ซึ่งใช้กระบวนการทางการวิจัย ผู้บริหารที่มีระดับคุณภาพสูง (เชี่ยวชาญ) จึงต้องมีพื้นฐานการคิดในเชิงการวิจัย นอกจากนี้ การตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ สามารถสร้าง

นวัตกรรมทางการบริหารที่นำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้ ดังนี้ ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และฝึกทักษะของการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อการบริหาร และใช้ผลการวิจัยเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

บทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมการวิจัย

1) กำหนดให้การทำวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
2) ส่งเสริมให้ครูใช้กิจกรรมการแก้ปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย

3) สนับสนุน จัดหาทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูทำวิจัย

4) ยกย่องส่งเสริมครูหรือผู้วิจัยให้มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพและทางวิชาการ

5) จัดเตรียมเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือเข้าร่วมเวทีวิชาการที่ส่งเสริมการวิจัย

กรมวิชาการ (2545) กล่าวว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายในของสถานศึกษา เช่น ผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้สอน ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา และชุมชน มาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผน การนิเทศติดตามผลและการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา กระบวนการต่างๆ ดังกล่าวถือว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้นำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

สำนักงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (2555) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ได้มีการนำกระบวนการวิจัยทั่วไปมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้หรือการพัฒนาการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น ในขั้นการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา จึงต้องเน้นไปที่ผลการพัฒนาผู้เรียน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Cognitive Domain) ด้านทักษะ (Psychomotor Domain) และด้านเจตคติ (Affective Domain) และก่อนที่ผู้สอนจะใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่นเดียวกันกับผู้บริหารจะทำการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### 2.3.4 นโยบายเกี่ยวกับการวิจัย

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) กำหนดนโยบายการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาไทย เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนภาษาไทยได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องเหมาะสมแก่ผู้เรียนซึ่งมีความพร้อมและศักยภาพที่ต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดให้การวิจัยเป็นมาตรการหนึ่งที่จะต้องดำเนินการ ให้สนองกับนโยบายของการจัดการศึกษา ซึ่งมาตรการที่กำหนดขึ้น มีดังต่อไปนี้

1) ศึกษาวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อให้มีทางเลือกที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละประเภท

2) สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนและสถานศึกษา

3) ดำเนินการรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก จัดทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทุกระดับ และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถรวมได้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายให้สถานศึกษามีการดำเนินการวิจัยภายในเป็นนโยบายค่อนข้างใหม่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นจำเป็นต้องให้ความสนใจและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการวิจัย เพื่อให้ทันนโยบายประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ภารกิจของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2) ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ

ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งย่อมต้องมีบทบาทเกี่ยวกับการวิจัย ดังนี้

1) ฐานะผู้นำการวิจัย

(1) สร้างบรรยากาศโดยกำหนดให้การวิจัยเป็นนโยบายที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถานศึกษา จัดนิทรรศการและเผยแพร่ผลงานวิจัยของครูและนักเรียน

(2) จัดให้มีหน่วยงานและคณะกรรมการประจำสถานศึกษา

(3) จัดหาทุนวิจัย โดยการจัดทำงบประมาณประจำปีและแสวงหาแหล่งทุนต่างๆ มาใช้

(4) จัดฝึกอบรมการวิจัยให้แก่ครู เพื่อนำไปใช้วิจัยในชั้นเรียนให้ดียิ่งขึ้น

(5) ส่งบุคลากรไปร่วมศึกษาอบรม และกิจกรรมการวิจัยเท่าที่โอกาสอำนวย และให้มานำเสนอเผยแพร่แก่บุคคลอื่น

(6) จัดดำเนินการวิจัยโดยตนเอง อย่างน้อยเข้าร่วมเป็นผู้วิจัยในโครงการวิจัยต่างๆ

(7) ให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ แก่ครูและนักเรียนที่มีผลการวิจัยดี

2) ฐานะนักวิจัย

(1) พัฒนาศักยภาพตนเองในการวิจัย โดยการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น หรือเข้าร่วมฝึกอบรมการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

(2) เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา อย่างน้อยร่วมเป็นผู้วิจัย

(3) เสนอผลการวิจัยทั้งในด้านเอกสารและการนำเสนอผลการวิจัยในการประชุมทางวิจัย

กรมวิชาการ (2545) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาของไทย ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและกำหนดไว้หลายมาตราที่ชี้ให้เห็นว่า การวิจัยเป็นกระบวนการที่ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกที่นำไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ กล่าวคือ มาตรา 24 (5) ระบุให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถใช้การวิจัยเพื่อศึกษาเรื่องที่นำเสนอใจและต้องการหาความรู้ใหม่หรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การวิจัยจึงสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการคิด การจัดการ หาเหตุผลในการตอบปัญหา และรู้จักประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา มาตรา 30 ระบุให้ผู้สอนทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้สอนนอกจากจะจัดกระบวนการเรียนการสอนแล้ว ยังใช้การวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการรู้คำตอบ พัฒนาสิ่งที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหาและศึกษาพัฒนาในสิ่งที่ปัญหาหรือความต้องการพัฒนาควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยให้เป็นกระบวนการเดียวกัน สามารถมองเห็นปัญหา ระบุหรือรู้ปัญหาได้ รู้จักการวางแผนการวิจัย เก็บข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีหลักฐานการได้มาซึ่งข้อค้นพบมีเหตุผลอธิบายถึงข้อค้นพบ มาตรา 48 ระบุให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้องวิจัยเชิงประเมินเกี่ยวกับองค์กร/สถานศึกษา เพื่อให้ผลการวิจัยนั้นมาประกอบการตัดสินใจ จัดทำนโยบายและแผนตามพันธกิจขององค์กรนั้นต่อไป

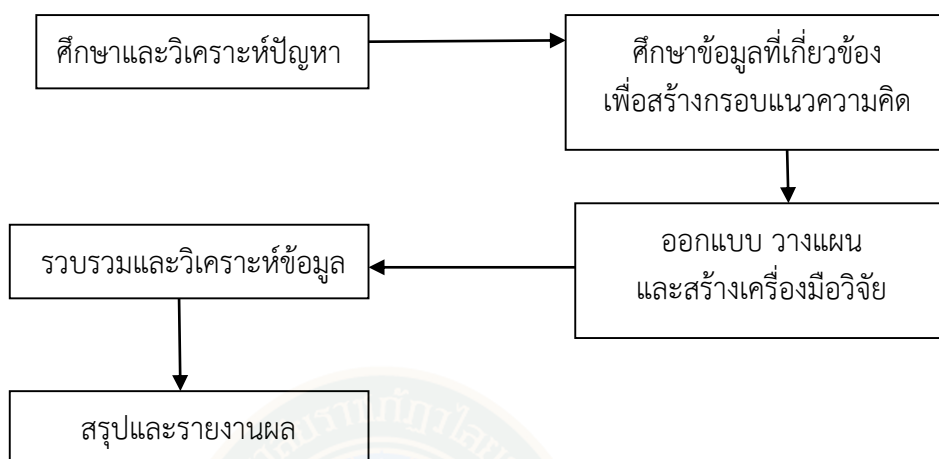
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้ตอบสนองกับนโยบายและมาตรการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้บุคลากรพื้นที่ทำการวิจัยและนำผลงานวิจัยไปใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 3) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนคณิตศาสตร์ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ครูจะต้องทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนปีการศึกษาละอย่างน้อย 1 เรื่อง

### 2.3.5 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

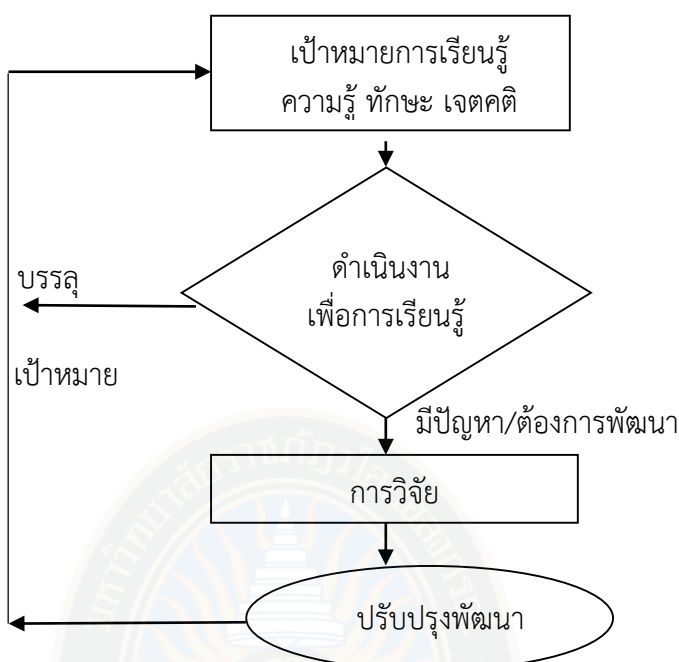
สำนักงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (2555) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีขั้นตอนการวิจัยเช่นเดียวกับกระบวนการวิจัยโดยทั่วไป ดังนี้





ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการวิจัย โดยทั่วไป

กระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ ได้มีการนำกระบวนการวิจัยทั่วไปมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้หรือการพัฒนาการเรียนรู้เป็นสำคัญ ดังนั้น ในขั้นการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา จึงต้องเน้นไปที่ผลการพัฒนาผู้เรียน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Cognitive Domain) ด้านทักษะ (Psychomotor Domain) และด้านเจตคติ (Affective Domain) และก่อนที่ผู้สอนจะทำการวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่นเดียวกันกับผู้บริหารจะทำการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องดังภาพ



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบการเรียนรู้ด้วยการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ มุ่งเน้นผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ ด้วยการใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนาการเรียนรู้ และการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ คือ การนำระเบียบวิธีวิจัยมาใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งมาจากความเชื่อว่า “ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองได้” ดังนั้น การจัดการศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ความถนัดและความต้องการ จากสื่อและอุปกรณ์ที่มีอยู่ตามแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในครอบครัว ในสถานศึกษาและในชุมชนที่ผู้เรียนพบในชีวิตประจำวัน

แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง มีหลายแนวคิด เช่น

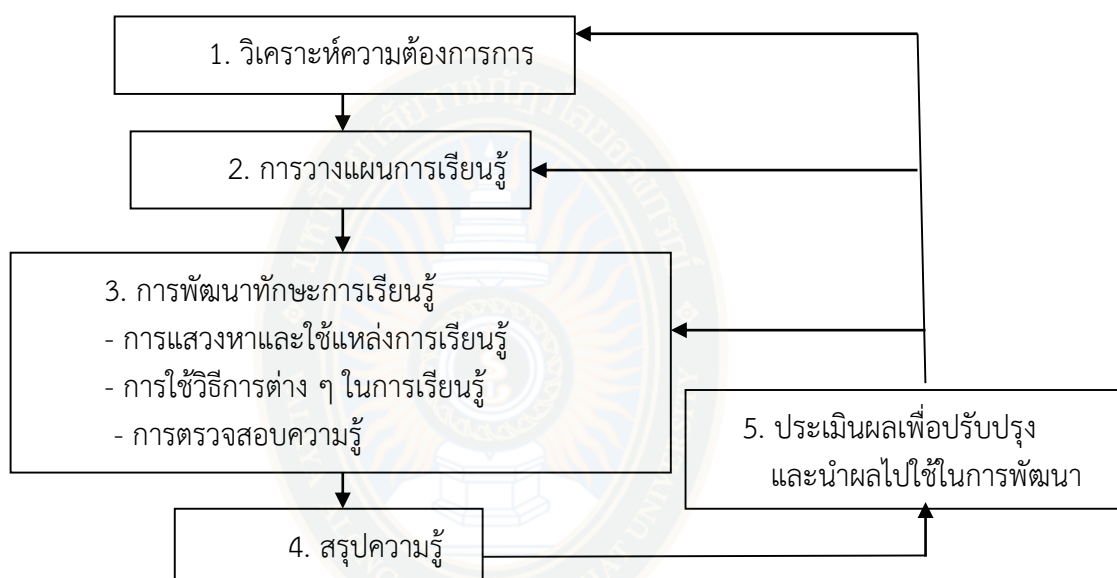
1) แนวคิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participation Learning) ซึ่งเน้นการสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิมของผู้เรียนและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน

2) แนวคิดการเรียนรู้ตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งมี 3 ระดับ คือ การรู้จักจาก การบอกหรือสอน การรู้จักจากการคิดหาเหตุผล และการรู้แจ้งจากการสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งด้วยการค้นพบด้วยตนเอง

3) แนวคิดการสร้างความรู้ (Constructivism) เน้นการสร้างความรู้ด้วยตนเองจากวิธีการต่างๆ กัน โดยอาศัยประสบการณ์เดิมจากโครงสร้างทางปัญญาและแรงจูงใจ

จากแนวคิดดังกล่าวที่นำมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยอาศัย

กระบวนการวิจัยเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ในเรื่องที่มีความซับซ้อน ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการแก้ปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการ และการเรียนรู้ปัญหาที่ผู้เรียนสนใจ ผู้สอนจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอิสระในการทดลองใช้แนวคิดและวิธีการต่างๆ ในการเรียนรู้ การทดสอบความรู้ที่ได้รับและการสรุปความรู้ เจตคติ และทักษะอันเป็นเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีพัฒนาการทางสติปัญญา ทางอารมณ์ สังคม และทางร่างกาย ซึ่งรูปแบบการวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ มีดังนี้



ภาพที่ 2.7 การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้

จากภาพที่ 2.7 การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ คือผู้เรียนมีความรู้ เจตคติและทักษะ ซึ่งได้จากการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้ ผู้เรียนจะต้องทราบความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง มีการลำดับความสำคัญของความต้องการก่อนหลังที่ต้องการจะเรียนและนำเรื่องที่มีความสำคัญลำดับแรก มากำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการเรียนรู้ ผู้เรียนจะต้องวางแผนการเรียนรู้ของตนเองว่าจะเรียนเรื่องอะไร ใช้เวลาเรียนเท่าไร เรียนรู้ด้วยวิธีใด เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ใด ต้องใช้สื่ออะไรและเมื่อมีปัญหาในการเรียนจะต้องปรึกษาใคร เมื่อได้รับความรู้แล้วจะนำความรู้ไปใช้อย่างไร ตลอดจนวางแผนการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อแสวงหาความรู้ตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งอาจใช้วิธีการต่างๆ ในการเรียนรู้ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึกข้อความ การสรุปความ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ เช่น ศูนย์วิทยการ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล

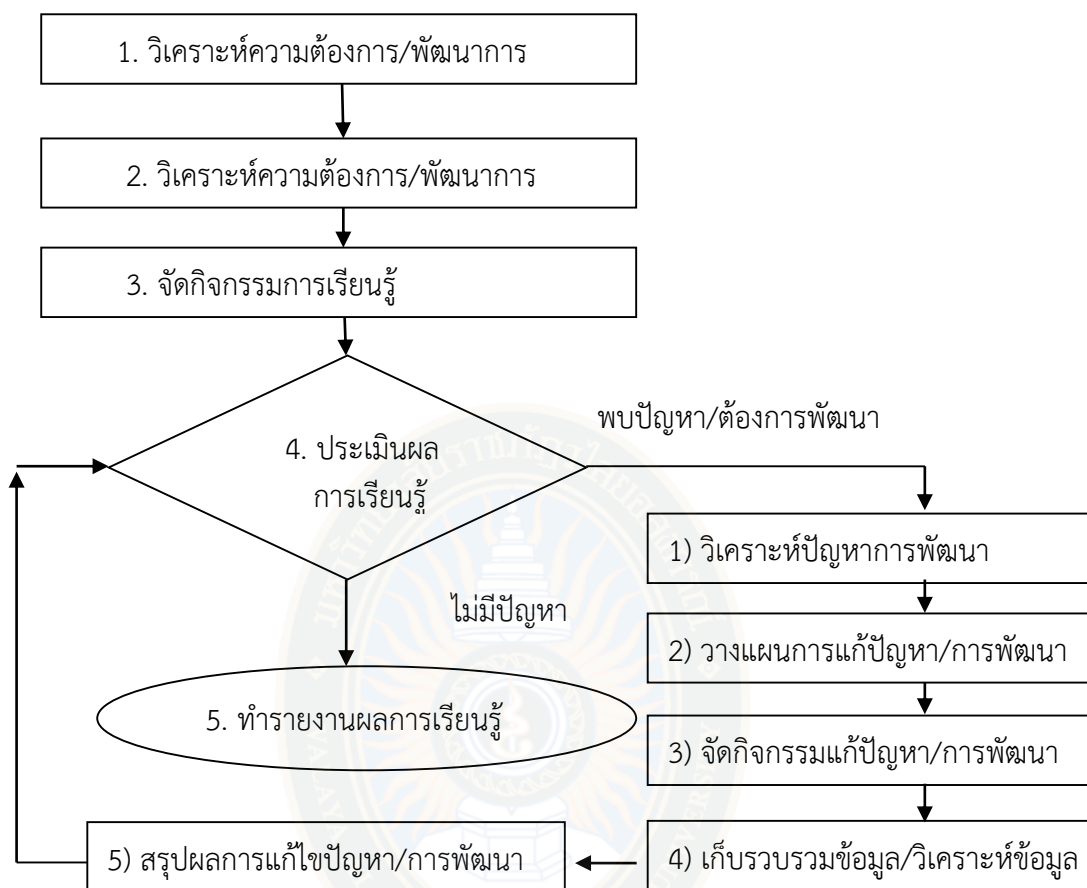
และสื่อเทคโนโลยี เป็นต้น เมื่อได้ความรู้แล้วควรตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ที่ได้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปความรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนสรุปความรู้และนำเสนอความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปภาพ แผนภาพ แผนภูมิ ฯลฯ และอาจใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยในการนำเสนอ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลเพื่อปรับปรุงและนำไปใช้ในการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนประเมินกระบวนการเรียนรู้ของตนเองในระหว่างการเรียนรู้ทุกขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและการนำไปใช้พัฒนางานต่อไป

การวิจัยพัฒนาการเรียนรู้อุ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขนั้น ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานการจัดการศึกษา ที่กำหนดในการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ผู้เรียนจะต้องเกิดกระบวนการเรียนรู้ตรงตามเป้าหมายการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนจำเป็นจะต้องบูรณาการภารกิจของการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อุ ดังนี้

- 1) ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ควรใช้กระบวนการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
  - 2) ทำวิจัยเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
  - 3) นำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน
- ดังนั้น การใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุจึงเป็นภารกิจที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้สอนควรนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้อุ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุ มีการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.8 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

จากภาพที่ 2.8 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการ/พัฒนาการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการจัดการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 ทำรายงานผลการเรียนรู้

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ผู้สอนจะต้องนำวิธีวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน และในขั้นตอนที่ 3 เมื่อผู้สอนทำการประเมินระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แล้วพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเล็กน้อย ผู้สอนจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ในขั้นตอนที่ 4 แล้วพบว่าไม่มีปัญหา ผู้เรียนมีการพัฒนาการเรียนรู้ที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องจัดทำรายงานผลการเรียนรู้ เพื่อรายงานแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อทราบและใช้ประโยชน์ต่อไป

ในกรณีผู้สอนทำการประเมินผลการเรียนรู้ในขั้นตอนที่ 4 แล้วพบว่าไม่มีปัญหารุนแรงหรือพบว่ามีบางเรื่องที่เป็นต้องพัฒนา แต่ไม่อาจทำได้ทันที เช่น ผู้เรียนวิชาภาษาไทยขาดทักษะ

การอ่าน โดยเฉพาะการอ่านจับใจความ ผู้สอนจะต้องทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

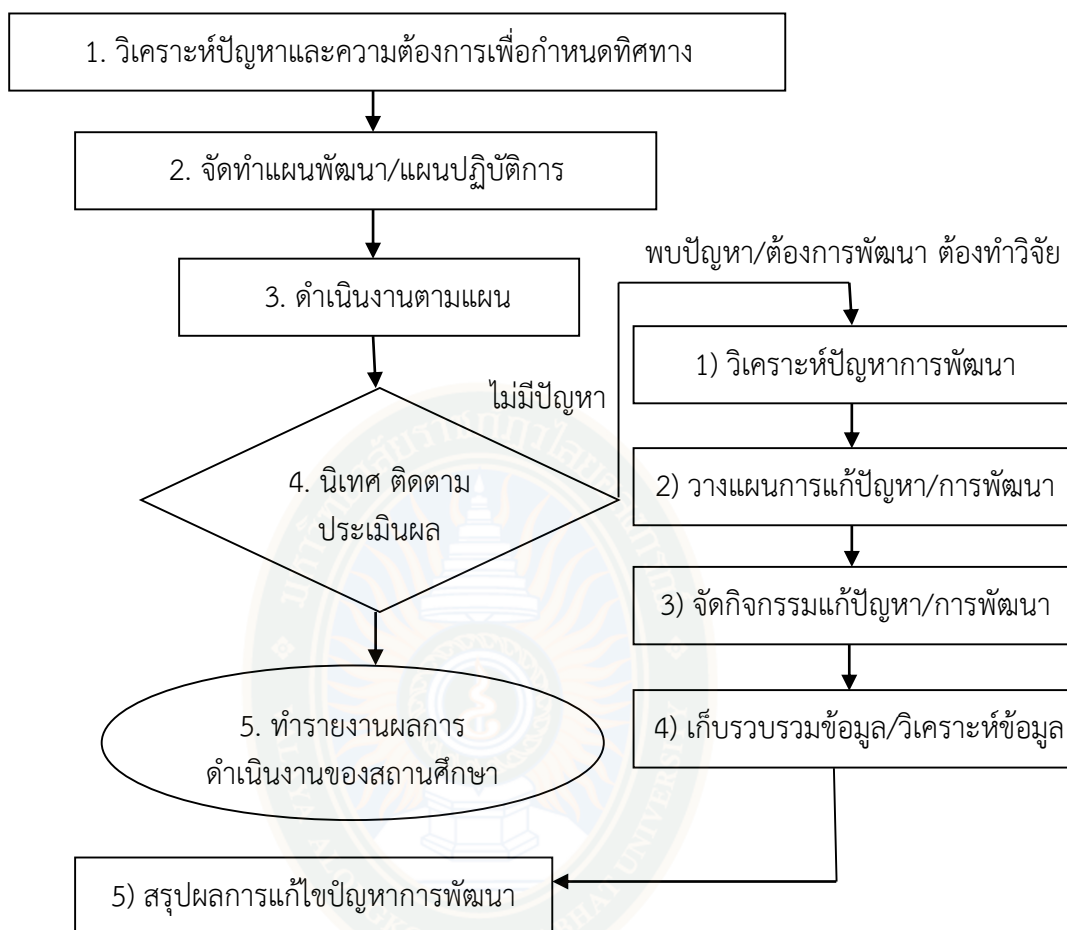
- 1) จัดกิจกรรมแก้ปัญหา/พัฒนา
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูล/วิเคราะห์ข้อมูล
- 3) สรุปผลการแก้ปัญหา/พัฒนา

เมื่อได้ผลการแก้ปัญหา/พัฒนาแล้ว ผู้สอนจะต้องกลับไปประเมินผลการเรียนรู้และ รายงานต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ประโยชน์และเมื่อผู้สอนได้ทำวิจัยเพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการจัดการเรียนรู้ได้แล้ว ผู้สอนจะต้องนำผลวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ต่อไป

การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายในของสถานศึกษา เช่น ผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาดำเนินไป ได้ด้วยดี คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้สอน ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษาและชุมชน มาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดทิศทางหรือ วิสัยทัศน์ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผน การนิเทศ ติดตามผล และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

กระบวนการต่างๆ ดังกล่าวถือว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้นำกระบวนการวิจัยมาใช้ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ตามภาพดังนี้

GRAD VRU



ภาพที่ 2.9 การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

จากภาพที่ 2.9 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารได้ใช้กระบวนการวิจัยมาดำเนินการบริหารสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดทิศทาง/วิสัยทัศน์จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา/แผนปฏิบัติการ กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน นิเทศติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

ในกรณีที่ประเมินผลการดำเนินงานแล้วพบว่ามีความรุนแรงหรือพบเรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าวในระหว่างขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหา/พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 วางแผนแก้ปัญหา/พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมแก้ปัญหา/พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการแก้ปัญหา/พัฒนา

เมื่อสรุปผลการแก้ปัญหา/พัฒนา เสร็จแล้วขั้นต่อไป คือ การนำผลการวิจัยไปใช้ และประเมินในขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงานบริหารอีกครั้ง ถ้าพบว่าไม่มีปัญหา จึงจัดทำรายงานผลการดำเนินงานสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบหรือเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

นันทวัน สวัสดิ์ภูมิ (2540) ได้ศึกษาเส้นทางการพัฒนาครูนักวิจัย การวิจัยรายกรณีของครูดีเด่นระดับประถมศึกษา โดยการวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเส้นทางการพัฒนาครูนักวิจัยจากการวิจัยรายกรณีของครูดีเด่นระดับประถมศึกษา วิธีการศึกษาครอบคลุม การศึกษา อัตชีวประวัติ การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตีความเพื่อสร้างข้อสรุป ผลการวิจัยสรุปได้ว่าเส้นทางการพัฒนามาสู่การเป็นครูนักวิจัยของกรณีศึกษาเริ่ม จากคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นคนชอบใฝ่หา ช่างคิด ชอบอ่าน ชอบเขียนและรักธรรมชาติ ลักษณะดังกล่าวพัฒนามาด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในลักษณะของการสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์และสังสมประสบการณ์ชีวิตและการทำงานอย่างบูรณาการในหน้าที่ครูที่รักเด็กและปรารถนาที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็ก ส่งผลให้เกิดกระบวนการพัฒนามาสู่การเป็นครูนักวิจัย ที่ใช้รูปแบบของการวิจัย ที่เป็นการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร ศึกษาเป็นรายกรณี การวิจัยพัฒนาปัญหาของการวิจัยมาจากปัญหาของนักเรียน โดยครูมองเห็นโอกาสของการเรียนรู้ คือ มโนทัศน์เริ่มต้นที่สำคัญ การวิเคราะห์ปัญหาซึ่งมีขอบข่ายจากการสังเกตนักเรียนแต่ละคนในวงกว้างไปสู่แนวคิดของการช่วยเหลือเด็กรายบุคคล วัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ภาษาไทยเพื่อใช้ในชีวิตประจำวันและอนาคต ด้วยวิธีสอนอย่างหลากหลายและในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพและธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็ก ประโยชน์จากการวิจัย คือ การพัฒนานักเรียน พัฒนาคณะครูให้สามารถพัฒนาการสอนนักเรียนให้ถูกต้องและสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น และผลกระทบสู่การพัฒนาเพื่อนครู

บุญล้อม โสภภาพรม (2540) ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนโดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ลาว ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบปลายเปิด นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาปรากฏว่าในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาถึงส่วนการไม่ได้ปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ปฏิบัติงานประเมินผลมากที่สุด รองลงมา คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการดำเนินการตามแผนและวางแผนตามลำดับ ส่วนปัญหาในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญ ได้แก่ ขาดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่ติดตามกำกับงาน ระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ขาดงบประมาณในการดำเนินงานและผลการประเมินไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์

วิไลวรรณ สมบูรณ์ (2544) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการการวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์



เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการการวิจัยชั้นเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 403 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีปัญหาและความต้องการการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียนเรียงตามลำดับปัญหาได้ดังนี้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ด้านการดำเนินการวิจัยด้านสมรรถภาพในการวิจัยและด้านงบประมาณ ส่วนความต้องการการวิจัยในชั้นเรียนนั้น เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ด้านงบประมาณ ด้านสมรรถภาพในการวิจัย และด้านการดำเนินการวิจัย

วีรพล ฉลาดแย้ม (2544) ได้ศึกษาการวิจัยในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัย พบว่า ครูประถมศึกษา จำนวนร้อยละ 15.21 เท่านั้นที่ทำวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนประถมศึกษาให้การสนับสนุนการทำวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ครูประถมศึกษามีความรู้และทักษะการทำวิจัยอยู่ในระดับน้อยแต่ครูประถมศึกษามีความเห็นว่าคุณลักษณะของนักวิจัยอยู่ในระดับมากปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียนมีอยู่ในระดับมาก คือ ขาดความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัย ขาดแหล่งค้นคว้า ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำวิจัยและขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษางานวิจัย ส่วนความต้องการในการทำวิจัยของครูประถมศึกษามีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแหล่งศึกษาค้นคว้างานวิจัย

สายศิลป์ สายอิน (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน ศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการทำนายสภาพการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 68 คน ครูผู้สอน จำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ วัสดุอุปกรณ์และแหล่งวิชาการ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทักษะในการวิจัย งบประมาณ คุณสมบัติผู้วิจัย และความรู้เกี่ยวกับการวิจัย สภาพการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานวิจัยในชั้นเรียนเผยแพร่ผลงานวิจัยให้เป็นประโยชน์แก่ครูทุกๆ ไป ผู้บริหารสนับสนุนเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนส่งเสริมให้ครูที่มีผลงานวิจัยส่งเป็นผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งและที่ที่มีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย คือ โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัย ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียนมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สภาพการทำวิจัยในชั้นเรียน มีผลมาจากปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน คือ คุณสมบัติของผู้วิจัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิไลพรรณ เสรีวัฒน์ (2544) ได้ศึกษาการวิจัยในชั้นเรียนของครูแกนนำกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพและปัญหาการวิจัยในชั้นเรียนของครูแกนนำกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น และศึกษาบทบาทของ ผู้บริหารที่มีต่อการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูแกนนำกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูแกนนำ

กรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2544 จำนวน 135 คน ผู้บริหารครูแกนนำกรมสามัญศึกษา จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสำรวจรายการ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูแกนนำ ด้านการดำเนินการ พบว่า โรงเรียนได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนในเรื่องต่อไปนี้เป็น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำการวิจัยในชั้นเรียนอย่างกว้างขวาง มากที่สุด รองลงมา คือ ส่งเสริมให้นำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการเรียนการสอน ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พบว่า ครูแกนนำส่วนมากมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนจากการอบรมสัมมนา ผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยการให้ขวัญกำลังใจเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอน ส่วนมากคือ เรื่องเศรษฐกิจ เรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ควรได้รับการพัฒนา ด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน ส่วนมากคือ การผลิตและ การใช้สื่อการเรียนการสอน ปัญหาส่วนมากที่พบเกี่ยวกับตัวนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครูแกนนำที่เคยทำวิจัยในชั้นเรียนและไม่เคยทำวิจัยในชั้นเรียนมีจำนวนใกล้เคียงกัน ครูแกนนำที่ไม่เคยทำวิจัยในชั้นเรียนส่วนมาก แก้ปัญหาในการพัฒนาการเรียนการสอนโดยการสังเกตสภาพปัญหาและหาแนวทางแก้ไข หัวข้อที่ครูแกนนำ ส่วนมากนำมาทำวิจัยในชั้นเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิธีการที่ครูแกนนำนำไปใช้ในการทำวิจัยในชั้นเรียน ส่วนมากคือ วิธีการวิจัยเชิงทดลอง และบุคคลที่ครูแกนนำส่วนมากปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำวิจัยในชั้นเรียนคือ เพื่อนครูที่มีความรู้ความสามารถ ด้านงบประมาณ พบว่า ครูแกนนำส่วนมากใช้ทุนส่วนตัวในการทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูล พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครูแกนนำและแหล่งข้อมูลที่ ครูแกนนำส่วนมากใช้ในการศึกษาเพื่อทำวิจัยในชั้นเรียนคือ จากตำราทางวิชาการ เอกสาร วารสารในสาขาที่เกี่ยวข้อง และปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียน พบว่า ครูแกนนำมีปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ที่มีปัญหา มากที่สุดคือ ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านงบประมาณ รองลงมา ส่วนผู้บริหารมีบทบาทต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยส่งเสริมมากที่สุดคือ ด้านการให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียนและด้านที่ส่งเสริมน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัยในชั้นเรียน

พญศรี พงษ์สีดา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ ด้านการวางแผนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และด้านการตรวจสอบประเมินผล ตามลำดับ 2) การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียง 1 ด้านคือ ด้านการวางแผนการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า สูงกว่า

ปริญญานิพนธ์และกำลังศึกษาปริญญาโทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

จรัญ สุขเสรี (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัยสรุปว่าการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการให้ความยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน รองลงมา คือ ด้านการกำหนดนโยบายและแผนการทำวิจัยในชั้นเรียนและด้านที่ผู้บริหารปฏิบัติระดับปานกลาง คือ ด้านการสนับสนุนงบประมาณการวิจัยในชั้นเรียนของครู ในโรงเรียนขนาดต่างกัน และมีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อไม่แตกต่างกัน

สุทิน วงศ์ประพันธ์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยสรุปว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ในการวิจัย ด้านแรงจูงใจ ด้านเจตคติต่อการวิจัยและด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านงบประมาณและเวลา

นาดยา อติศัยนิกร (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีระดับวุฒิการศึกษาต่างกันและปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเภทกัน จะมีระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไม่แตกต่างกัน

พาลี กาลพฤกษ์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูผู้สอนช่วงชั้นที่ 1-2, 1-3 และ 3-4 มีการรับรู้เกี่ยวกับระดับการแสดงบทบาทผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับระดับการแสดงบทบาทผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ของครูผู้สอนช่วงชั้นที่ 1-2, 1-3 และ 3-4 โดยภาพรวม แตกต่างกัน

จิตรา ปลัดชัย และคนอื่นๆ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูสายผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีโรงเรียนเทพศิรินทร์ ขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ไปสู่ความสำเร็จ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การติดตามผลการดำเนินงาน ความไว้วางใจ การเอื้ออำนาจและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลและผลการพัฒนาทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียน ครูผู้สอนสามารถเขียนเค้าโครงการวิจัย

ในชั้นเรียนที่มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

มณฑา รักธรรม และคนอื่นๆ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

พัชวิชญ์ โสญยากุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสนับสนุนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบทบาทสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

เฉลิมพร ราศรีชัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งมีจำนวนงานวิจัยที่โรงเรียนดำเนินการในรอบปีต่างกัน มีสมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผลงานวิจัยอยู่ในระดับมาก มีสมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผลงานวิจัยอยู่ในระดับปานกลางและน้อย

ไพเราะ พัดตาสิ่ง (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างค่อนข้างสูง

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอวมูยาน (Smulyan, 1988) ได้ทำวิจัยเรื่อง The Collaboration Process in Action Research โดยทำการศึกษาระบวนการร่วมมือกันของทีมวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ครู 5 คน และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย 2 คน โดยมีการพบปะกันทุกๆ อาทิตย์ในช่วง 2 ปี ในปีแรกมีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดปัญหา ซึ่งจะต้องมีความร่วมมือกันในการตั้งวัตถุประสงค์ในปีที่ 2 พวกเขาตระหนักว่าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนแต่เป็นการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาโรงเรียน ผลที่ได้จากความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ตามความรู้สึกของครูพบว่า ถึงแม้ข้อค้นพบที่จะได้เป็นเพียงส่วนเล็กๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติ แต่ครูทั้ง 5 คน ก็พบว่า ในช่วง 2 ปีนี้ ทำให้เขา

มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ มีความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย มีทักษะในการทำวิจัยมากขึ้น และพร้อมที่จะทำการวิจัยในโอกาสต่อไป

มอนดี้ (Mondy, 1988) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติการงานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อที่จะสรุปขั้นตอนทั้งสี่ของกระบวนการดำเนินการทางการวิจัย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า วงจรงานวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์เต็มที่เช่นเดียวกับผู้วิจัยยังไม่สามารถสร้างระบบใหม่ขึ้นมาได้สำเร็จ แต่ประโยชน์ของงานวิจัยสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

คาโฮน (Calhoun, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยปฏิบัติการ 3 วิธี โดยศึกษาพบว่า การวิจัยในชั้นเรียนเกี่ยวข้องกับ 3 วิธี คือ การวิจัยในชั้นเรียนเฉพาะบุคคล ซึ่งทำโดยครูแต่ละคน การวิจัยในชั้นเรียนซึ่งทำโดยกลุ่มอาสาสมัคร และการวิจัยในชั้นเรียนที่ทำโดยครูทั้งหมดในโรงเรียน การวิจัยในชั้นเรียนจะช่วยปรับปรุงสภาพในโรงเรียน ช่วยครูในเรื่องทักษะการแก้ปัญหา กับเด็กๆ ตรวจสอบปัญหา และวิธีเกณฑ์การวัดในเรื่องการสอน คนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในชั้นเรียนควรพิจารณาถึงจุดประสงค์ของการวิจัย ชนิดของข้อมูลที่ใช้ชื่อเรื่องของการวิจัยและข้อบังคับของนักเรียน

เคนนี่ท (Kenneth, 1999) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาครุภัณฑ์วิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐเพนซิลวาเนียตอนเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมงานวิจัยของครูในโรงเรียนรัฐเพนซิลวาเนียตอนเหนือเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งต้องทำด้วยความสมัครใจ ทำเป็นระบบและร่วมมือร่วมใจกัน

ทาบานิค และซีคเนอร์ (Tabanick & Zeichner, 1999) ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความคิดรวบยอดของรายวิชาวิทยาศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสนับสนุนวิธีการเปลี่ยนแปลงความคิดรวบยอดในการสอนวิทยาศาสตร์ ผู้ที่เข้าร่วมสังเกตการณ์ สามารถนำความสำคัญของสิ่งที่ได้จากการสังเกตและนำมาทบทวนการสอนของตนเองในรูปแบบของการปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน

คาลิน คลินซ์ (Karin Klenke, 2003) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยในการกระตุ้นผู้นำทางการศึกษา การฝึกฝนและการวิจัย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การนำเอาความท้าทายในการรวมจิตวิญญาณเข้าไปในทฤษฎีภาวะผู้นำและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เรียกว่า ทฤษฎีพลังของภาวะวิทยา (ความมีตัวตน) ความท้าทายในด้านจิตวิญญาณนี้เป็นปัจจัยกระตุ้นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้วิจัย ผู้เชี่ยวชาญ นักการศึกษา

โทนี่ (Tony, 2004) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยครูโดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมให้กับผู้ช่วยครู การจัดทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การกำหนดทิศทางการดำเนินการให้เป็นทิศทางเดียวกัน การมีโครงสร้างระบบแบบแผนเดียวกัน การให้ความกระจ่างชัดเจนในการทำงาน การประเมินอัตราจ้างงาน เป็นการพัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญของการปฏิบัติงานของผู้ช่วยครู

คันนิงแฮม (Cunningham, 2008) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้งานวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงการเรียนรู้และบรรยากาศการเรียนในห้องเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ภายในสังคมที่จัดตั้งไว้

โดยเฉพาะเป็นกระบวนการที่มีการปฏิรูปที่ครบวงจรและมีคุณค่าที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถนำไปปรับปรุงการเรียนรู้และบรรยากาศในห้องเรียน ซึ่งจัดโครงสร้างตามทฤษฎี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้นสรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นงานวิจัยที่ทำโดยครู ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้สนใจที่มีความต้องการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ แต่การที่จะทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นให้มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ที่จะบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้สามารถนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการบริหารงานวิจัยที่มีคุณภาพ ดังนี้ คือ จะต้องมีการวางแผน ดำเนินการตามแผน ตรวจสอบประเมินผลและนำผลที่ได้จากการตรวจสอบประเมินผลมาทำการปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ดีขึ้นต่อไป และการบริหารงานจะต้องทำตามวงจรการบริหารนี้ไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด อันจะส่งผลดีต่อผู้เรียนต่อไป



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย เป็นการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,115 คน จาก 31 โรงเรียน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน เชาวน์ อินโย, 2543) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่าง 285 คน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน (โรงเรียน)	จำนวนครู (คน)	จำนวนโรงเรียน (โรงเรียน)	จำนวนครู (คน)
ขนาดเล็ก	16	302	8	77
ขนาดกลาง	12	471	6	120
ขนาดใหญ่	3	342	2	88
รวม	31	1115	16	285

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert Scales) จำนวน 40 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการตามแผน ด้านการตรวจสอบประเมินผลและด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง โดยกำหนดเกณฑ์การให้ระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการสร้างแบบสอบถามการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีขั้นตอน ดังนี้

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดวิจัย

3.3.2 สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

3.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3.3.5 นำแบบสอบถามจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญตามข้อ 4 มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง (Item-Objective Congruence Index: IOC) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไข ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 -1.00

3.3.6 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามแบบคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดทั้งหมด โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1984 อ้างถึงใน ยุทธ์ ไทยวรรณ, 2545) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.99



3.3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองและแก้ไขแล้ว เสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เป็นครั้งสุดท้าย และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย จำนวน 285 คน โดยดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยได้ขอหนังสือเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานีถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

3.4.2 นำส่งแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสืออนุญาตของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมนัดหมายวันเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืน

3.4.3 ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ทั้งหมด 285 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด นำไปดำเนินการจัดทำข้อมูลสำหรับการวิจัยต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ

3.5.2 นำแบบสอบถามไปลงรหัสในแบบลงรหัสข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อไปหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ

2) สมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์

โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลตามเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย หมายถึง

4.51-5.00 ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
อยู่ในระดับน้อย

0.51-1.50 ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
อยู่ในระดับระดับน้อยที่สุด

3.5.3 เปรียบเทียบสมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้  
จำแนกตามจำนวนงานวิจัยที่โรงเรียนดำเนินการในรอบปี โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

3.6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- 1) ค่าร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ย
- 3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ วิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA)  
ถ้าพบที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการ  
ของเซฟเฟ้ (Seheffe' Method)



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 285 ชุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอโดยแบ่งเป็นตอน ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน	จำนวนของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (F-distribution)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย จำนวน 285 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับการศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวนทั้งหมด (คน)	ร้อยละ
ขนาดของโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก	77	27.02
2. ขนาดกลาง	120	42.10
3. ขนาดใหญ่	88	30.88
รวม	285	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 30.88 และโรงเรียนขนาดเล็ก 27.02 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิเคราะห์การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้านแล้วได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้าน

การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	n = 285		ระดับการบริหาร
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการวางแผน	3.98	0.26	มาก
2. ด้านการปฏิบัติ	4.02	0.43	มาก
3. ด้านการตรวจสอบ	3.48	0.35	ปานกลาง
4. ด้านการปรับปรุงแก้ไข	3.46	0.34	ปานกลาง
รวม	3.73	0.22	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.22)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.26) ด้านการตรวจสอบ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.35) และด้านการปรับปรุงแก้ไข ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการวางแผนจำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการวางแผน	n = 285		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการทำวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	4.31	0.63	มาก
2. สำรวจความต้องการของครูในโรงเรียนในการทำวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้	3.96	0.74	มาก
3. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำ มาใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	3.36	0.76	ปานกลาง
4. กำหนดมาตรฐานการทำวิจัยของโรงเรียนและแจ้งให้ครูทราบ ทุกคน	4.08	0.72	มาก
5. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.17	0.64	มาก
6. ให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	3.76	0.71	มาก
7. จัดทำโครงการที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน	4.22	0.79	มาก
8. สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นประโยชน์ของ ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่	4.25	0.68	มาก
9. กำหนดผู้รับผิดชอบการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน	4.10	0.76	มาก
10. จัดสรรงบประมาณให้แก่ครูทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ	3.72	0.91	มาก
11. กำหนดระยะเวลาการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้แล้วเสร็จ อย่างชัดเจน	3.80	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการวางแผนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.26)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นประโยชน์ของทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปฏิบัติ	n = 285		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับครูและผู้รับผิดชอบงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน	4.22	0.67	มาก
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีความสุข	3.98	0.74	มาก
3. สนับสนุนทรัพยากรและบริการอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.74	0.67	มาก
4. ให้ความรู้และเป็นพี่ปรึกษาแก่ครูผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถ	4.19	0.75	มาก
5. จัดหาเอกสารงานวิจัยมาสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง	4.26	0.60	มาก
6. นำวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านกรวิจัยมาให้ความรู้ แนะนำ ปรึกษา แก่ครูในโรงเรียน	3.81	0.71	มาก
7. จัดให้มีการประชุมครูเพื่อแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.77	มาก
8. ให้มีการรายงานความคืบหน้าการปฏิบัติงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูเป็นระยะ	3.98	0.75	มาก
9. นิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.63	มาก
10. ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการนิเทศติดตามให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว	3.60	0.86	มาก
11. ปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินงานตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ถูกต้องและเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา	3.87	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติตามแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.43)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่นิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ จัดหาเอกสารงานวิจัยมาสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.60) ส่วนข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ผู้บริหารดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการนิเทศติดตามให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86)

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการตรวจสอบ จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการตรวจสอบ	n = 285		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม	4.19	0.65	มาก
2. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและประเมินผล การทำวิจัย	3.52	0.80	ปานกลาง
3. ตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และอุปสรรคที่พบเพื่อการแก้ไขให้ทันเวลาที่	3.20	0.91	ปานกลาง
4. จัดทำเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูว่าสามารถดำเนินการได้ตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่	3.47	0.71	ปานกลาง
5. ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	3.65	0.79	มาก
6. เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของครูโดยใช้เครื่องมือที่จัดทำขึ้น	3.52	0.82	มาก
7. นำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.48	0.79	ปานกลาง
8. สรุปผลการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้	3.29	0.72	ปานกลาง
9. รายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของ โรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบ	3.00	0.67	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.35</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.35)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการรายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปรับปรุงแก้ไข เป็นรายชื่อ

การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการปรับปรุงแก้ไข	n = 285		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.43	0.77	ปานกลาง
2. ตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดเป้าหมายการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข	3.29	0.63	ปานกลาง
3. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้	3.18	0.72	ปานกลาง
4. นำจุดเด่นและจุดด้อยที่ได้จากการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น	3.22	0.66	ปานกลาง
5. ให้การเสริมแรงแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้สำเร็จ	3.61	0.96	มาก
6. มีแรงจูงใจและกระตุ้นครูที่ยังไม่ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ทำการวิจัย	3.53	0.73	มาก
7. ปรับปรุงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอยู่เสมอ	3.31	0.84	ปานกลาง
8. นำผลที่ได้จากการประเมินมากำหนดเป็นเป้าหมายหรือนโยบายของโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป	3.36	0.69	ปานกลาง
9. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	4.18	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.46</b>	<b>0.34</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการแก้ไขปรับปรุง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.34)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้การเสริมแรงแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้สำเร็จ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.96) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้ ( $\bar{X} = 2.00$ , S.D. = 0.80)



ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียนผู้วิจัยทำการทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe' ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดในตารางที่ 4.7-4.13

**ตารางที่ 4.7** การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การบริหารงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 285)						F	Sig.
	ขนาดเล็ก (n = 77)		ขนาดกลาง (n = 120)		ขนาดใหญ่ (n = 88)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวางแผน	3.93	0.21	3.97	0.23	4.03	0.32	3.01	0.05
2. การปฏิบัติ	3.88	0.30	4.04	0.33	4.05	0.31	5.50*	0.00
3. การตรวจสอบ	3.32	0.28	3.43	0.29	3.65	0.26	28.22*	0.00
4. การแก้ไขปรับปรุง	3.15	0.30	3.48	0.24	3.69	0.27	85.42*	0.00
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.12</b>	<b>3.73</b>	<b>0.19</b>	<b>3.85</b>	<b>0.19</b>	<b>55.23*</b>	<b>0.00</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติ ด้านการตรวจสอบและด้านการแก้ไขปรับปรุง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการวางแผน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่เพื่อดูความแตกต่างโดยใช้วิธีการของ Scheffe' ได้ผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดเลย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การบริหารงานวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดเลย	ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดของโรงเรียน	
			ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
1. ด้านการปฏิบัติ		$\bar{X}$	4.04	3.88
	ขนาดใหญ่	4.05	0.01	0.17*
	ขนาดกลาง	4.04	-	0.16*
	ขนาดเล็ก	3.88	-	-
		$\bar{X}$	3.43	3.32
2. ด้านการตรวจสอบ	ขนาดใหญ่	3.65	0.22*	0.33*
	ขนาดกลาง	3.43	-	0.11*
	ขนาดเล็ก	3.32	-	-
		$\bar{X}$	3.48	3.15
3. ด้านการปรับปรุงแก้ไข	ขนาดใหญ่	3.69	0.21*	0.54*
	ขนาดกลาง	3.48	-	0.33*
	ขนาดเล็ก	3.15	-	-
		$\bar{X}$	3.73	3.57
รวม	ขนาดใหญ่	3.85	0.12 *	0.28 *
	ขนาดกลาง	3.73	-	0.16 *
	ขนาดเล็ก	3.57	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน  
ขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มี  
การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่  
ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่ 1 ด้านที่ 2 ด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนา  
การเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการบริหารงานวิจัยเพื่อ  
พัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ข้อที่ 2 ด้านที่ 3 ด้านการตรวจสอบ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

ข้อที่ 3 ด้านที่ 4 ด้านการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปรับปรุงแก้ไขแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยในบทนี้ เป็นการสรุปให้เห็นในภาพรวมของการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยและได้ผลดังต่อไปนี้

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

#### 5.2 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งมีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แตกต่างกัน

#### 5.3 ขอบเขตของการวิจัย

5.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,115 คน จาก 31 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน จาก 16 โรงเรียน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน เชาวน์อินไย, 2543)

5.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย 4 ด้าน คือ

(1) ด้านการวางแผน

(2) ด้านการปฏิบัติ

(3) ด้านการตรวจสอบ

(4) ด้านการปรับปรุงแก้ไข

#### 5.4 สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน จาก 16 โรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัย จำนวน 285 คน เป็นครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 27.02 โรงเรียนขนาดกลาง 120 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 และโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ 88 คน คิดเป็นร้อยละ 30.88 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

5.4.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.26) ด้านการตรวจสอบ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.35) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.76)

2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ นิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ จัดหาเอกสารงานวิจัยมาสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการนิเทศติดตามให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86)

3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการรายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบ ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.67)

4) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการแก้ไขปรับปรุง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้การเสริมแรงแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้สำเร็จ

( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.96) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้ ( $\bar{X} = 2.00$ , S.D. = 0.80) และ รองลงมา คือ ดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 2.14$ , S.D. = 0.69)

5.4.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในภาพรวมและด้านการปฏิบัติ ด้านการตรวจสอบและ ด้านการแก้ไขปรับปรุง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการวางแผน ไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) ปรากฏผลตามรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

4) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปรับปรุงแก้ไข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

## 5.5 อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.5.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรย์ สุขเสรี (2550) ศึกษาวิจัยเรื่องการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑา รักธรรม และคนอื่นๆ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชวิชญ์ โสงยากุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมอยู่ในระดับมาก น่าจะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท บางโรงเรียนจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จึงมีความรู้ความสามารถในการวิจัย ทำให้สามารถบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการบริหาร ประกอบกับในการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาทุกสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ทุกสถานศึกษามีจุดเน้นให้จะต้องเตรียมความพร้อมในการประเมิน ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยจะผ่านการประเมินในการประเมินคุณภาพรอบสองทุกโรงเรียนแล้ว ซึ่งในเกณฑ์การประเมิน จะประกอบด้วย มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านครูและมาตรฐานด้านผู้บริหาร โดยเฉพาะครูจะต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น เครื่องมือที่สำคัญของครูผู้สอน คือ หลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ CAR 1-4 สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารทุกโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อจะนำพาโรงเรียนให้ผ่านการประเมิน บางโรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อการประเมินคุณภาพรอบสามและผ่านการประเมินคุณภาพรอบสามเรียบร้อยแล้ว จากเหตุผลดังกล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ด้านการตรวจสอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สิทธิ์ พงษ์สีดา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการวางแผนมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และด้านการตรวจสอบประเมินผล ตามลำดับ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ด้านการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ

ด้านการวางแผน ด้านการตรวจสอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข น่าจะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ในกระบวนการบริหารตามวงจรเดมมิ่ง PDCA ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพนั้น ทุกโรงเรียนที่เตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามจะต้องลงมือปฏิบัติในภาระงานที่กำหนดตามเกณฑ์การประเมินและการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ดังนั้นทำให้ด้านการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ซึ่งจะอภิปรายแยกเป็นรายด้าน

2) ด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ นิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ จัดหาเอกสารงานวิจัยมาสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการนิเทศติดตามให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ต้องเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามและการปฏิบัติงานตามนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ซึ่งทั้งหมดเป็นผลที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรกำหนดไว้ คุณภาพของผู้เรียนจึงเป็นผลเนื่องมาจากคุณภาพของครูที่จะทำการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณภาพของครูนั้นต้องเกิดจากกระบวนการบริหารของผู้บริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเช่นกัน ดังนั้นคุณภาพของผู้เรียนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของครู คุณภาพของผู้บริหาร ดังนั้นในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีนิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3) ด้านการวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการนำนโยบายต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนในการวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นเข็มทิศสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง การวางแผนในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย เพื่อให้ครูสามารถทำงานวิจัยได้อย่างถูกต้อง จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ด้านการวางแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก



4) ด้านการตรวจสอบ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยมีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบ ประเมินผลให้มีประสิทธิภาพพออยู่พอก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการรายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สิทธิ์ พงษ์สีดา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารที่แตกต่างกัน ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สามารถที่จะกำหนดไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม แต่ผลการวิจัยยังพบว่าผู้บริหารมีการรายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบน้อยมาก จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ด้านการตรวจสอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5) ด้านการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการแก้ไขปรับปรุง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารให้การเสริมแรงแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้สำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สิทธิ์ พงษ์สีดา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการแก้ไขปรับปรุง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ยังมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้อยู่บ้าง อีกทั้งยังไม่สามารถนำจุดเด่นและจุดด้อยที่ได้จากการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นได้ จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการปรับปรุงแก้ไขโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5.5.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



เลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทรัพยากรในการบริหารจัดการมากกว่าโรงเรียนขนาดขนาดเล็ก อีกทั้งมีประสบการณ์การบริหารและคุณวุฒิสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้สามารถเป็นแบบอย่างและเป็นผู้ดำเนินการทำวิจัยสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดขนาดใหญ่และขนาดกลางได้รับการอบรมพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยมากกว่าครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จากเหตุผลดังที่กล่าวมาจึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

4) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีประสบการณ์สูงในการบริหารจัดการ มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสมและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงวิชาการ ประกอบกับครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จึงมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการตรวจสอบสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

5) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปรับปรุงแก้ไข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร ได้แก่ มีครูผู้สอนจำนวนมาก ครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองทางด้านทฤษฎีสามารถออกแบบเทคนิคใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และสามารถสร้างงานวิจัยที่หลากหลาย ประกอบกับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มักมีครูที่จบปริญญาโทหรือครูชำนาญการพิเศษที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยจำนวนมาก จึงอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยมากขึ้น จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหาร

งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการปรับปรุงแก้ไข สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าด้านการปรับปรุงแก้ไข มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เป็นประเด็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

### 5.6.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกระบวนการวิจัยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู สามารถจัดเก็บผลงานวิจัยของครูและเป็นผลงานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง

2) ผู้บริหารโรงเรียนควรนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นขณะทำการวิจัยและหลังสิ้นสุดการทำวิจัย มาจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบประเมินผลผลงานวิจัยของครูและผลที่เกิดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และวางแผนในการจัดการเรียนการสอนในปีต่อไป

3) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัยของครู และช่วยเหลือสนับสนุนครูให้ทำวิจัยมากขึ้น รวมถึงใช้สารสนเทศที่ได้มาพัฒนากระบวนการทำวิจัยและกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป

### 5.6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาการพัฒนากระบวนข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานวิจัยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย

2) ควรศึกษาเรื่องรูปแบบในการบริหารงานวิจัยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย



บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภาษาไทยและการใช้ภาษาไทย**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หน่วยที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กรมวิชาการ. (2545). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- จรัญ สุขเสรี. (2550). **การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จิตรา ปลัดชัย และคนอื่นๆ. (2552). **การพัฒนากระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูสายผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีโรงเรียนเทพศิรินทร์ขอนแก่นวารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. 1(7-12): 87-88.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- เฉลิมพร ราศรีชัย. (2553). **สมรรถนะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยพจน์ รักราม. (2545). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- เชาว์ อินโย. (2541). **เอกสารประกอบการสอน การประเมินผลการเรียน (1042103) (Learning Evaluation)**. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เชาว์ อินโย. (2543). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เชาว์ อินโย. (2553). **สถิติเพื่อการวิจัย**. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เทียมจันทร์ พานิชผลินไชย. (2541). **การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธวัชชัย เปรมปรีดี. (2542). **16M-M.16 ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). **การวางแผน**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ พึ่งเที่ยร และสุรพล สุยะพรหม. (2544). **แผนและโครงการ**. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.

- นาคยา อติชัยนิกร. (2551). **บทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2.**  
การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นันทวัน สวัสดิ์ภูมิ. (2540). **เส้นทางการพัฒนาครูนักวิจัย: การวิจัยรายการณ์ของครูดีเด่น**  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญล้อม โสภภาพรม. (2540). **การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเทือง สังข์นาค. (2545). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรีชา ลีลานุกรม และกิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2540). **Management by Quality.** กรุงเทพฯ: ส. เอเชีย เพรส.
- พฤทธิ พงษ์สีดา. (2548). **การศึกษากาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.**  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา.
- พัชวิษฐ์ โสียงกุล. (2552). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1.**  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พาลี กาลพฤกษ์. (2551). **บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ไพเราะ พัดตาสิงห์. (2554). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริม การวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- มนัส ไชยศักดิ์. (2544). **ผู้บริหารโรงเรียนกับการส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน. วารสารวิชาการ.** 4(7): 53-57.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2537). **การวิจัยบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี:** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). **การวางแผนและการควบคุมการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 17.  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มณฑา รักธรรม และคนอื่นๆ. (2552). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัย  
ในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์**. 3(6-7): 35-36.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2545). **ออกแบบเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). **ประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2554). **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
สงขลา: นำศิลป์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และอศวิน จักขุสุวรรณ. (2547). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิกิพีเดีย. (2555). **PACA**. สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=187752>.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). **การวางแผนและการควบคุมการผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชติดี. (2541). **TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000**. กรุงเทพฯ: TPA Publishing.
- วิลัยพรณ์ เสรีวัฒน์. (2544). **การวิจัยในชั้นเรียนของครูแกนนำกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น**.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิไลวรรณ สมบูรณ์. (2544). **ปัญหาและความต้องการการวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ. (2545). **ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา:  
ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์**. กรุงเทพฯ: บริษัทอักษราพิพัฒน์.
- วีรพล ฉลาดแย้ม. (2544). **การวิจัยในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด บางโม. (2544). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิง.
- สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
กรุงธนพัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2554). **ผู้บริหารกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.



- สายศิลป์ สายิน. (2544). **ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิ ทองประดิษฐ์. (2530). **ทฤษฎีการบริหาร: การจัดการองค์การการพัฒน่องค์การและแนวคิดใหม่ทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุทิน วงศ์ประพันธ์. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (2554). **รายงานผลการดำเนินโครงการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2555**. เลย: กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินการจัดการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (2555). **ข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการครู ปีการศึกษา 2555**. เลย: กลุ่มบริหารงานบุคคล.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (2555). **สารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2555**. เลย: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2550). **การประชุมวิชาการ การวิจัยในชั้นเรียน ครั้งที่ 4 ประจำปี 2550**. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2544). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสวง จันทร์ชอุย. (2542). **การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หทัยรัตน์ ลิ้มอรุณวงศ์. (2555). **การติดตามและประเมินผล**. สืบค้นจาก [http://202.143.155.254/km\\_ayutthaya2/modles.php?name=News&file=print&sid=364](http://202.143.155.254/km_ayutthaya2/modles.php?name=News&file=print&sid=364).

- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2543). **ขั้นตอนการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทดีไซร์.
- Billie, M. C. (2008). Using Action Research to Improve Learning and the Classroom Learning Environment. **Issues in Accounting Education**. 8(23): 1.
- Calhoun, E. F. (1993). Action research:three approaches. **Educational Leadership**. 51(27): 62.
- Karin, K. (2003). **The “S” Factor in Leadership Education, Practice and Research** **Journal of Education for Business**. New York: Global.
- Kenneth, M. (1999). **Developing Teacher-Research in High School: A Case Study of A Planned Intervention**. U.S.A: Random House.
- Kimbrough, R. B. & Nunnery, M. Y. (1988). **Educational Administration: An Introduction**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: MacMillan Publishing Company.
- Longenecker, J. G. & Moore, C. W. (1991). **Small Business Management: an Entrepreneurial Emphasis**. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company.
- Mondy, R. W., Sharplin, A. & Flippo, E. B. (1988). **Management: Concept and Practices**. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Smulyan, L. (1987-1988). The Collaboration Process in Action Research. **Education Research Quarterly**. 12(1): 47-56.
- Tabachnick, B. R. & Zeichner, K. M. (1999). Idea and action: Action Research and the Development of Conceptual Change Teaching of Science. **Science Education**. 3(1): 1-2.
- Tony, J. B. (2004). **Leadership of School**. New York: McGraw-Hill.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

GRAD VRU

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. นายสมเจษฎ์ ศรีสมจักร   | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20    |
| 2. นายประสงค์ เอี่ยมเวียง | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 |
| 3. นายไพโรจน์ พรหมสอน     | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 |
| 4. นายณัฐภณ ดวงท้าวเศษ    | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 |
| 5. นายกิตติศักดิ์ ดีสุทธิ | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 |





ภาคผนวก ข  
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

GRAD VRU

**รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง**  
**โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 โรงเรียน**

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน
1.	โรงเรียนน้ำสวยพิทยาสรรพ์	ขนาดเล็ก
2.	โรงเรียนเขาแก้วพิทยาสรรพ์	
3.	โรงเรียนธาตุพิทยาคม	
4.	โรงเรียนคอนสารวิทยา	
5.	โรงเรียนเซไลพิทยาคม	
6.	โรงเรียนผาน้อยพิทยาคม	
7.	โรงเรียนผาสายยอดพิทยาคม	
8.	โรงเรียนพระแก้วอาสาวิทยา	
9.	โรงเรียนนาอ้อวิทยา	ขนาดกลาง
10.	โรงเรียนท่าลี่วิทยา	
11.	โรงเรียนนาด้วงวิทยา	
12.	โรงเรียนสันติพิทยาสรรพ์	
13.	โรงเรียนภูเรือวิทยา	
14.	โรงเรียนศรีสองรักวิทยา	
15.	โรงเรียนเลยพิทยาคม	ขนาดใหญ่
16.	โรงเรียนศรีสงครามวิทยา	

GRAD VRU



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม

GRAD VRU



## แบบสอบถาม

### เรื่อง การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย

---

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลยซึ่งในการตอบคำถามครั้งนี้ ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น
3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในจังหวัดเลย ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่
    - 3.1 ด้านการวางแผน
    - 3.2 ด้านการปฏิบัติ
    - 3.3 ด้านการตรวจสอบ
    - 3.4 ด้านการนำปรับปรุงแก้ไข

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

พนิดา แซ่ลิ้ม

GRAD VRIU  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ขนาดของโรงเรียนที่ท่านดำรงตำแหน่งอยู่

- ( ) ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน
- ( ) ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน
- ( ) ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป



## ตอนที่ 2 การบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้ดำเนินการปฏิบัติในการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่านให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ตามความหมายต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ด้านการวางแผน</b>						
1.	ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
2.	สำรวจความต้องการของครูในโรงเรียนในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
3.	จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
4.	กำหนดมาตรฐานการทำวิจัยของโรงเรียนและแจ้งให้ครูทราบทุกคน					
5.	กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำวิจัยของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
6.	ให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
7.	จัดทำโครงการที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน					
8.	สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นประโยชน์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่					
9.	กำหนดผู้รับผิดชอบการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน					
10.	จัดสรรงบประมาณให้แก่ครูผู้ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเพียงพอ					
11.	กำหนดระยะเวลาการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้แล้วเสร็จอย่างชัดเจน					

ข้อที่	การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 2 ด้านการปฏิบัติ</b>						
12.	ชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับครูและผู้รับผิดชอบงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน					
13.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีความสุข					
14.	สนับสนุนทรัพยากรและบริการอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
15.	ให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษาแก่ครูผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ อย่างเต็มความสามารถ					
16.	จัดหาเอกสารงานวิจัยมาสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียง					
17.	นำวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทางการวิจัยมาให้ความรู้ แนะนำ ปรึกษา แก่ครูในโรงเรียน					
18.	จัดให้มีการประชุมครูเพื่อแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ					
19.	ให้มีการรายงานความคืบหน้าการปฏิบัติงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูเป็นระยะ					
20.	นิเทศติดตามการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง					
21.	ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการนิเทศติดตามให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว					
22.	ปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินงานตามแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ถูกต้องและเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา					
<b>ด้านที่ 3 การตรวจสอบ</b>						
23.	มีเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการตรวจสอบติดตาม					
24.	แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานวิจัย					
25.	ตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และอุปสรรคที่พบเพื่อการแก้ไขให้ทันทั่วถึง					

ข้อที่	การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
26.	จัดทำเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูว่าสามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่					
27.	ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
<b>ด้านที่ 3 การตรวจสอบ</b>						
28.	เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูโดยใช้เครื่องมือที่จัดทำขึ้น					
29.	นำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
30.	สรุปผลการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
31.	รายงานผลการตรวจสอบประเมินผลต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อชี้แจงถึงความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบ					
<b>ด้านที่ 4 การนำผลการปรับปรุงแก้ไข</b>						
32.	ดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้					
33.	ตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดเป้าหมายการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข					
34.	จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบประเมินผลให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้					
35.	นำจุดเด่นและจุดด้อยที่ได้จากการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น					
36.	ให้การเสริมแรงแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้สำเร็จ					
37.	มีแรงจูงใจและกระตุ้นครูที่ยังไม่ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ทำการวิจัย					
38.	ปรับปรุงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอยู่เสมอ					
39.	นำผลที่ได้จากการประเมินมากำหนดเป็นเป้าหมายหรือนโยบายของโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป					

ข้อที่	การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
40.	จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น					



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	พนิดา แซ่ลี้ม
วัน เดือน ปี ที่เกิด	23 เมษายน 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดเลย
ที่อยู่ปัจจุบัน	82 หมู่ 2 ถนนทรงขะศิริ ตำบลท่าลี่ อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2544 ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏอุดรธานี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2545 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนสันติวิทยาสรรพ์ จังหวัดเลย
	พ.ศ. 2547 ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ โรงเรียนท่าลี่วิทยา จังหวัดเลย
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเลยพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดเลย
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	รางวัลหนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2555

GRAD VRU