

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้
  - 1.2 ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้
  - 1.3 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
  - 1.4 องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.4 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

#### การจัดการเรียนรู้

##### ความหมายของการจัดการเรียนรู้

ชาญชัย ขมดิษฐ์ (2548 : 66) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง วิธีการ กลวิธี ในการใช้ความพยายามของครูที่จะดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามขั้นตอนที่วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยต้องบูรณาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และกลมกลืนกับหลักการ ทฤษฎี ความก้าวหน้าทางวิชาการ ผู้เรียน ผู้สอน สื่อ รูปแบบ วิธีการ ศิลป์ การสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ในช่วงเวลาขณะที่สอนได้อย่างดี

สุคนธ์ เครือน้ำคำ (2548 : 71 - 72) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น การใช้รูปแบบ/วิธีการที่หลากหลาย เน้นการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้แบบบูรณาการและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2552 : 5) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับสังคมและการประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

ทิสนา เขมมณี (2553 : 1) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

สุมน อมรวิวัฒน์ (2553 : 460) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง สถานการณ์อย่างหนึ่งที่มีสิ่งต่อไปนี้จะเกิดขึ้น ได้แก่ 1) มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม และผู้สอนกับผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม 2) ความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์นั้นก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และ 3) ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์ใหม่นั้นไปใช้ได้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ (2554 : 64 - 65) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถส่งเสริมเยาวชนแก้ปัญหาหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กลวิธีในการจัดกิจกรรมบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และการวัดและประเมินผล ให้มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน มีขั้นตอนและวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นการบูรณาการอย่างเหมาะสมและกลมกลืนตามสภาพจริงและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้

ณรงค์ กาญจนานนท์ (2546 : 29) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียนด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” จึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นประการสำคัญ ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อตัวนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อการบริหารงานโรงเรียนด้วย การจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นสุขในการทำงานร่วมกัน ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้การบริหารเกิดความสะดวกตัว โรงเรียนจะสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2550 : 11) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะการจัดการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรม ประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้าน เช่น การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ลักษณะของกิจกรรม วัยของผู้เรียน เทคนิค บรรยากาศ สื่อ แหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และถือว่าการจัดการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญมากในกระบวนการใช้หลักสูตร เพราะเป็นกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนปฏิบัติมากที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นกิจกรรมที่จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เป็นอย่างดี จึงจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาผู้เรียน และผลการเรียนรู้จะต้องเป็นเชื้อหรือชนวนที่ทำให้ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิต หรือเรียกว่าเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553 : 3) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ ตั้งใจเรียน และเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนรู้ของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิต หรือไม่เพียงแค่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจัดการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอนหรือผู้สอนด้วยเช่นกัน หากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดี และเหมาะสมแล้ว ย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียนดังนี้ คือ

1. มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
2. เกิดทักษะหรือมีความชำนาญในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
3. เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน
4. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะการจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ทำให้ผู้เรียนรัก การเรียน ตั้งใจเรียน และเกิดการเรียนรู้ พร้อมทั้งส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียน ช่วยให้เกิดความ ชัดแจ้ง เกิดความคล่องตัว โรงเรียนสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

ชาอุษัย ยมดิษฐ์ (2548 : 72 - 75) กล่าวถึง หลักของการจัดการเรียนรู้ ครูและนักเรียนต้อง ร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย การจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องเข้าใจความคิด ปรัชญาการศึกษา เป็นหลักในการเรียนรู้ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้โดยเน้นครูเป็นศูนย์กลาง มีปรัชญาการศึกษาที่เกี่ยวข้อง คือ
  - 1.1 สารัตถนิยม กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าครูมีบทบาทเป็นคนกลางระหว่างความรู้กับผู้เรียน เป็นผู้นำความรู้มาสอนผู้เรียน เป็นศูนย์รวมความฉลาด เพราะฉะนั้น การนำเสนอของครูจะเข้มงวด

กวดขันมาก มีอำนาจหรือจะลงโทษหรือให้รางวัล ซึ่งนักเรียนมีสถานภาพเป็นผู้รับ ผู้เรียน จะต้องเป็นผู้ถูกฝึกระเบียบวินัย ถูกสั่งสอน ต้องเชื่อฟัง ขยัน เอาใจใส่บทเรียนและจำนวนต่อครู และครูในประชาศษานี้มีลักษณะเป็นผู้กระทำ นักเรียนเป็นผู้รองรับการกระทำ

1.2 แบบบอมตะนิยม แนวคิดกลุ่มนี้เชื่อว่า คนเรียนรู้จากการสั่งสอน ดังนั้นครูจึงเป็นเสมือนแม่พิมพ์ของนักเรียนทั้งในด้านปรัชญาความรู้และคุณธรรม นักเรียนต้องเคารพเชื่อฟังปฏิบัติตามคำแนะนำสั่งสอนของครู การสอนของกลุ่มนี้มีใช้การสอนแก่คนทั่วไป แต่เป็นการสอนพวกนักปราชญ์ราชบัณฑิตในราชสำนัก สอนเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล การเลือกแนวทางการเรียนนั้นครูจะต้องเป็นผู้เลือกให้ ดังนั้นวิธีสอนจึงเน้นการสอนท่องจำเนื้อหาหมาก ๆ ยึดหลักเหตุผล เน้นพัฒนาสติปัญญาและการเรียนรู้อยู่ที่การปลูกฝังจิตใจ

2. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีปรัชญาการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 ปฏิบัติการนิยม แนวคิดของกลุ่มนี้ จะเน้นให้นักเรียนมีประสบการณ์เรียนรู้โดยการกระทำ นักปรัชญากลุ่มนี้เห็นว่านักเรียนเป็นผู้ที่คิดและตัดสินใจเลือกที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2 อุดถิถวนิยม เน้นให้เด็กมีโอกาสปฏิบัติจริงจากการกระทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้จากความร่วมมือ มีอิสรภาพมาก เป็นผู้กำหนดและตัดสินใจในการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และเข้าใจตนเอง

ฉันท ชาติทอง (2550 : 24 - 25) กล่าวถึง หลักการจัดการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. ธรรมชาติของกระบวนการเรียนรู้

เป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่บุคคลแสวงหาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีความหมายสำหรับตน เป็นกระบวนการที่มีเจตนาแน่วแน่ และได้รับการปรุงแต่งจากองค์ประกอบส่วนบุคคลภายในและจากสังคมภายนอก เป็นกระบวนการค้นหาและสรรค์สร้างความหมายส่วนบุคคลที่สังคมยอมรับจากข้อมูลสนเทศและประสบการณ์ที่ได้รับความหมายหรือความเข้าใจที่เกิดขึ้น เป็นผลจากการกลั่นกรองของกระบวนการรับรู้ ความคิด และความรู้สึทีกของแต่ละบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

2. เป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้

ผู้เรียนจะหาทางสร้าง โครงสร้างความรู้ที่มีความหมายสอดคล้องและลงตัวจากข้อมูลที่มีอยู่ ไม่ว่าจะข้อมูลนั้นจะมีปริมาณเพียงพอหรือมีคุณภาพเพียงใดก็ตาม

3. การสร้างโครงสร้างความรู้

ผู้เรียนเชื่อมต่อข้อมูลใหม่กับ โครงสร้างความรู้ที่อยู่ในสมอง เพื่อสร้างความหมาย ความเข้าใจ โดยวิธีการเฉพาะบุคคล

#### 4. กระบวนการคิดระดับสูง

ยุทธศาสตร์การคิดขั้นสูงสำหรับใช้ในการกำกับดูแลและกระบวนการ กิจต่าง ๆ ทางปัญญา เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาวิจรรณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการ

#### 5. อิทธิพลของแรงจูงใจต่อการเรียนรู้

ความลึกซึ้งและความกว้างไกลของความเข้าใจที่สร้างขึ้น ตลอดจนประเภทและปริมาณ ของสิ่งที่เรียนรู้และจดจำได้ มีความสัมพันธ์กับความตระหนักและความเชื่อเกี่ยวกับสมรรถภาพ ความสามารถ และอำนาจการควบคุมของตน ความชัดเจน และความเด่นชัดของเป้าหมาย ความสนใจ และค่านิยมทางสังคมและส่วนบุคคลของผู้เรียน ความคาดหวังส่วนบุคคลเกี่ยวกับความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว อารมณ์ ความรู้สึก และสภาพทั่วไปของจิตใจ แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ที่เป็นผลตามมา

#### 6. แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้จากภายใน

โดยธรรมชาติมนุษย์มีความใฝ่รู้และสนุกกับการเรียนรู้ แต่ลักษณะเชิงลบที่รุนแรง ด้านปัญญาและอารมณ์ (ความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย ความกังวลว่าจะล้มเหลว ความอับอายและความ กลัวที่จะถูกทำโทษหรือถูกล้อเลียน หยามเหยียด) จะทำลายความกระตือรือร้นของบุคคลที่จะเรียนรู้

#### 7. ลักษณะงานที่ส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้

ภาระงานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริงที่มีระดับความยาก ความท้าทาย และความ แปลกใหม่ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน เร่งเร้าให้เกิดความใฝ่รู้ ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการ คิดขั้นสูง

#### 8. โอกาสและอุปสรรคทางจิตวิทยาพัฒนาการ

บุคคลจะเจริญรอยผ่านขั้นต่าง ๆ ของพัฒนาการด้านร่างกาย ปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งได้รับผลจากปัจจัยด้านพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมอันจำเพาะของแต่ละบุคคล

#### 9. ความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม

การมีปฏิสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้อื่นในบริบทการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นที่ตอบสนอง และมีความหลากหลายทางวิจัย พื้นฐานครอบครัว และวัฒนธรรม จะช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้

#### 10. การเป็นที่ยอมรับ และมั่นใจตนเอง และการเรียนรู้

การเรียนรู้และมั่นใจตนเองจะพัฒนาในบริบททางสังคมที่บุคคลได้รับความเอื้ออาทร และการให้เกียรติจากผู้อื่นที่มองเห็นศักยภาพของเขา ชื่นชมในความสามารถเฉพาะตัวของเขาอย่าง จริงใจ และยอมรับเขาในฐานะที่เป็นบุคคลคนหนึ่ง

#### 11. ความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมในการเรียนรู้

แม้ว่าหลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ แรงจูงใจ และการเรียนการสอนจะประยุกต์ใช้ ได้กับผู้เรียนทุก ๆ คน แต่ผู้เรียนแต่ละคนมีศักยภาพและความถนัดในการใช้ยุทธศาสตร์วิธีการเรียนรู้

ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นผลจากสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและอิทธิพลทางพันธุกรรม การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดถ้าการเรียนการสอนได้มีการคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านภาษา และพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เรียน

## 12. กลไกกลั่นกรองทางปัญญาและสังคม

ความคิด ความเชื่อ และความเข้าใจของบุคคลที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา จะกลายเป็นพื้นฐานและแนวทางในการสร้างความหมายและตีความประสบการณ์ในชีวิตปัจจุบัน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2553 : 66 - 68) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้จะต้องอาศัยสภาพการณ์สนับสนุนหลายอย่าง ครูจะต้องหาทางให้นักเรียนได้ผ่านประสบการณ์ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด โดยปกติการเรียนรู้มีหลักการที่สำคัญ 10 ประการ คือ

### 1. การเรียนรู้เป็นประสบการณ์เฉพาะบุคคล

เมื่อเอ่ยถึงประสบการณ์ของหมู่ หมายถึงประสบการณ์แต่ละบุคคลภายในกลุ่มถึงแม้ว่า ประสบการณ์ของคนอื่น ๆ มีความสำคัญแต่ละบุคคลมาก แต่จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นสร้าง ประสบการณ์เป็นของตนเอง โดยใช้ประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ที่ได้รับทางอ้อม เช่น จากการ ฟังหรือการอ่านเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้อื่น

### 2. ผู้เรียนใช้พฤติกรรมกรรมรวมทั้งตัวในการเรียนรู้

เป็นที่ตระหนักแล้วว่าส่วนรวมดีกว่าส่วนย่อย ๆ รวมกัน มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อ การเรียนรู้ ไม่ใช่เพราะมันสมอง แต่จะเกี่ยวพันกับสิ่งอื่น ๆ ด้วย เช่น ความกระตือรือร้น ความอยากรู้ อยากรู้อเห็น ความขยันขันแข็ง ความสนใจ ฯลฯ

### 3. การเรียนรู้เป็นการหาทางตอบสนองจุดมุ่งหมาย

พฤติกรรมทุกอย่างมีจุดมุ่งหมาย ทุกคนเสาะแสวงหาช่องทางที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งอาจจะโดยตั้งใจหรือโดยไม่รู้สีกตัว ถ้าจุดมุ่งหมายของผู้เรียนสอดคล้องกับผู้สอนเป็นผลมาจากการ สอนดี การเรียนรู้ก็จะดำเนินไปอย่างมีความสุข แต่ถ้าผู้เรียนเห็นว่าไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการในโรงเรียน ก็จะมีปฏิกิริยาต่อต้าน ก้าวร้าว ถอยหนี ทุจริต เป็นต้น

### 4. การเรียนรู้ต้องมีการกระทำ

การเรียนรู้ไม่ใช่สิ่งที่เก็บไว้ในอนาคต แต่เป็นเรื่องที่ต้องทำในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะเรา ทดสอบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และเมื่อต้องการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ต้องมีการลงมือทำจริง และ คิดต่อกันหลาย ๆ ครั้ง

### 5. การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา

ถ้าปราศจากปัญหาที่ต้องเผชิญ การเรียนรู้โดยตรงจะไม่เกิดขึ้น และปัญหานั้นควรจะ เป็นปัญหาที่ท้าทายการหาคำตอบ ครูอาจารย์จึงจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนประสบกับปัญหาก่อน

6. ความคิดอย่างไตร่ตรองมีความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ ในการแก้ปัญหาใด ๆ จำเป็นต้องใช้ความสามารถในการคิดเพราะการเรียนรู้เป็นการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา และใช้ผลจากการเรียนรู้ใหม่ การถ่ายทอดการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ซึ่งนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ดังนั้น การคิดสะท้อนกลับ (Reflective Thinking) จึงเกี่ยวข้องกับการรับรู้ปัญหา การคิดหาวิธีแก้ปัญหา และทดสอบวิธีแก้ปัญหานั้น

7. พฤติกรรมของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลนั้น ๆ ผลของการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ (Perception) พบว่า

7.1 ปกติการรับรู้ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเห็นอย่างเฉยๆ แต่เป็นการตอบสนองทุกส่วนของร่างกายต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

7.2 การรับรู้เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละคนที่ได้รับมาก่อน

7.3 เมื่อประสบการณ์ของแต่ละคนต่างกัน การรับรู้จึงเป็นลักษณะเฉพาะตัว

7.4 ในการที่แลกเปลี่ยนการรับรู้กับบุคคลอื่น แต่ละคนต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างมีแบบแผน

ดังนั้น ครูอาจารย์จะหวังว่าผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่สอนอย่างเดียวกันเหมือน ๆ กัน ย่อมเป็นไปได้ยาก จึงควรหาทางสร้างให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนการรับรู้ของแต่ละคน เพื่อความเข้าใจร่วมกัน

8. เจตคติต่อตนเองมีผลต่อการเรียนรู้ ผลของการวิจัยพบว่าผู้เรียนคิดว่าตนเองสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นั้นมีโอกาสที่จะสำเร็จได้มากกว่าคนที่คิดว่าตนเองไม่สามารถที่จะบรรลุได้

9. ทักษะคิดต่อบุคคลอื่น และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีผลต่อการเรียนรู้

ทักษะคิดต่อบุคคลอื่นมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับทักษะคิดต่อตนเอง การพัฒนาทักษะคิดเพื่อสร้างสรรค์เป็นเป้าหมายเบื้องต้นของการเรียนรู้ เพราะทักษะคิดกำหนดพฤติกรรมของตน ครูอาจารย์จึงควรหาทางสร้างความสัมพันธ์อันดีในระหว่างหมู่ผู้เรียนและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในกลุ่มพวก ทักษะคิดของคนอื่นมีผลต่อการเรียนรู้โดยตรง

10. การเรียนรู้ต้องอาศัยการกระทำซ้ำ ๆ

เป็นที่ทราบกันแล้วว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องอาศัยเวลา ต้องอาศัยความพยายามที่กระทำซ้ำ ๆ แต่การฝึกฝนจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้เรียนยอมรับเป้าหมายและประเมินความสำเร็จของตนเอง ดังนั้นนักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อ

10.1 นักเรียนมีประสบการณ์เรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะการเรียนรู้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลเรียนรู้แทนกันไม่ได้

10.2 นักเรียนยอมรับจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ในการเรียนรู้ เพราะส่วนรวมดีกว่าส่วนย่อยรวมกัน และมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการเรียนรู้ ไม่ใช่เฉพาะสติปัญญา แต่มีความสัมพันธ์กับความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง ความสนใจ ฯลฯ ด้วย

10.3 นักเรียนได้กระทำลงมือปฏิบัติจริง เพราะการเรียนรู้ไม่ใช่สิ่งที่เก็บไว้ในอนาคต แต่เป็นสิ่งที่กระทำในปัจจุบัน

10.4 นักเรียนมีโอกาสได้แก้ปัญหาด้วยตนเอง เพราะถ้าปราศจากปัญหาแล้วการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นและปัญหานั้น ๆ จะต้องเป็นปัญหาซึ่งท้าทายคำตอบ

10.5 นักเรียนได้คิดอย่างใคร่ครวญและมีเหตุผลและมีหลักการที่ดี เพราะการเรียนรู้เป็นการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและใช้ผลที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่

10.6 นักเรียนได้ลักษณะของการรับรู้ อันเป็นลักษณะเฉพาะของตนในการเรียนรู้

10.7 นักเรียนมีโอกาสได้กระทำซ้ำ ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมย่อมต้องอาศัยเวลาและการกระทำในสิ่งที่เรียนหลาย ๆ ครั้ง

ถ้าครูได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักการบางประการดังกล่าวข้างต้น ก็จะเชื่อได้แน่ว่า การเรียนที่ดีจะเกิดขึ้นย่อมหมายถึงการบรรลุเป้าประสงค์ที่แท้จริงของการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553 : 10 - 12) กล่าวถึง หลักการจัดการเรียนรู้และแนวคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา ของเปียเจต์ ดังนี้

1. ผู้สอนควรคำนึงถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนที่มีอายุเท่ากันอาจมีขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน พัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนแต่ละคนเป็นเครื่องแสดงความสามารถของบุคคลนั้น ผู้เรียนแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ทางกายภาพและทางสมอง พัฒนาการทางสติปัญญา เป็นผลเนื่องจากการปะทะสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งผู้สอนด้วย ผู้เรียนควรเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสติปัญญาของตนเอง การจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนสนใจและตั้งใจเรียนทำให้สถานะสมดุลเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลให้มีพัฒนาการทางสติปัญญา ผู้สอนควรมีเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้อันแน่วแน่ที่สร้างผู้เรียนให้เป็นคนที่สามารถทำสิ่งใหม่ ๆ มิใช่แต่เพียงเป็นคนคอยลอกเลียนแบบผู้อื่น เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักประดิษฐ์และสืบเสาะหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักที่จะพิสูจน์สิ่งต่าง ๆ ไม่ยอมเชื่ออะไรง่าย ๆ โดยไม่มีเหตุผล

2. ผู้สอนควรใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้บนพื้นฐานทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเปียเจต์ กล่าวคือในการจัดการเรียนรู้ผู้สอนต้องไม่เน้นแต่เพียงข้อเท็จจริงเท่านั้น การจัดการเรียนรู้ต้องเน้นให้ผู้เรียนใช้ศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด จัดเนื้อหาและอุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน และคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนด้วย ผู้สอนควรจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนพบกับความแปลกใหม่ โดยการเสนอปัญหาที่เกินขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ผู้เรียนหาหนทางที่จะแก้ปัญหาที่นั้น เน้นการเรียนรู้ที่อาศัยกิจกรรมการสืบเสาะแสวงหาความรู้และค้นพบ ให้ผู้เรียนที่มีระดับพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกันทำงาน

ร่วมกันมากขึ้น โดยอาจแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ควรเริ่มจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมไปสู่สิ่งที่เป็นนามธรรม ในการจัดการเรียนรู้ผู้สอนควรถามคำถามมากกว่าการให้คำตอบ โดยเฉพาะคำถามประเภทปลายเปิด เมื่อถามคำถามแล้วผู้สอนควรรอคำตอบของผู้เรียน เพราะผู้เรียนต้องการเวลาที่จะคิดหาคำถามและปรับเปลี่ยนขยายโครงสร้างของสมองเพื่อตอบคำถามนั้น ๆ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะช่วยให้ผู้เรียนคำนึงถึงเหตุผลของผู้อื่นมากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลของตนเองเป็นใหญ่ ทำให้ผู้เรียนได้หลาย ๆ แนวคิด เป็นการพัฒนาสติปัญญาให้สูงขึ้น

นอกเหนือจากแนวคิดตามทฤษฎีของเปียเจต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553 : 10 - 12) กล่าวถึง แนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้ได้อีกแนวความคิดหนึ่งคือแนวคิดของบรูเนอร์ โดยมีหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. เนื้อหาวิชาที่สอนควรจัดแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ และจัดลำดับให้เหมาะสมกับผู้เรียน
2. การจัดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนและแรงจูงใจ
3. แบบของการเสนอการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือชั้นลงมือปฏิบัติกับของจริง ชั้นเรียนรู้จากรูปแบบของภาษาและจินตนาการ ชั้นเรียนรู้จากการใช้ตัวเลขแทนสัญลักษณ์ในการแทนค่า
4. วิธีสอนที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้คงทนและถ่ายโยงการเรียนรู้ คือ วิธีสอนแบบค้นพบด้วยตนเอง
5. การจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ที่ท้าทายความคิดและการกระทำโดยจัดให้มีกิจกรรมที่ผู้เรียนต้องใช้กระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหา
6. การเรียนรู้กระบวนการมีความสำคัญและจำเป็นมากกว่าการเรียนรู้เนื้อหาด้านความรู้ เพราะบรูเนอร์ถือว่าความรู้เป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนในการแสวงหาความรู้ นั่น ๆ ซึ่งต่างจากการจัดการเรียนรู้โดยทั่วไป ที่มุ่งให้ผู้เรียนจำสิ่งต่าง ๆ โดยที่ผู้สอนเป็นผู้บอกให้

จากหลักการและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนการสอนที่จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทั้งในด้านกระบวนการคิด และการปฏิบัติจริง โดยมีการสร้างแรงจูงใจ ความท้าทาย และความแปลกใหม่ที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่ผู้เรียน

## องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549 : 8 - 12) กล่าวว่า การบริหารจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

1.1 สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

1.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

1.3 สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

1.4 สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ และอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

1.5 สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

2.2 สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

2.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.4 สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

2.5 สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่ตลอด

2.6 สถานศึกษามีการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ในการเรียนการสอน

3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

3.1 สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

3.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถ

3.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษ และความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

3.4 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่พึงงาม

3.5 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ

3.6 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และ ภูมิปัญญาไทย

3.7 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2553 : 66 - 68) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. ความพร้อมที่จะเรียน

ความพร้อมดังกล่าว หมายถึง ความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา กล่าวคือ ก่อนที่จะสอนอะไรก็ตาม ครูจะต้องหัดถามตัวเองให้เป็นนิสัยว่า

1.1 นักเรียนอยากรู้อะไร และนักเรียนมีความรู้ความสามารถเดิมในเรื่องอะไรบ้าง

1.2 ความรู้ความสามารถที่นักเรียนมีอยู่เดิมนั้นมีมากน้อยเพียงใด

2. การกระตุ้นและเป้าหมาย

สิ่งกระตุ้น (Motives) เป็นสภาวะภายใน ที่ผลักดันให้คนเราต้องแสดงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือสถานการณ์อันเป็นเป้าหมาย และในขณะเดียวกัน เป้าหมายของเราจะ เป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งกระตุ้นด้วย

สิ่งกระตุ้นมี 2 ประเภท คือ สิ่งกระตุ้นทางกาย ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ ของร่างกาย เช่น ความหิว ความเหน็ดเหนื่อย และการกระตุ้นทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความสำเร็จหรือ ความก้าวหน้า การยอมรับ ความอยากรู้อยากเห็น สิ่งกระตุ้นประเภทหลังนี้ครูใช้มากในการกระตุ้น ทำได้ 2 วิธี ดังนี้

2.1 การคุมโอกาสในการใช้สิ่งกระตุ้นและเลือกเป้าหมาย ซึ่งใช้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เป้าหมายปัจจุบันและเป้าหมายระยะยาว

2.2 ให้สิ่งล่อใจสำหรับการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การให้คะแนน สูง ๆ การขู่หรือการออกคำสั่งที่เป็นไปในเชิงขู่ขู่หรือการให้คะแนนต่าง ๆ ฯลฯ

3. การสำรวจและจัดกิจกรรมของผู้เรียน

หลังจากนักเรียนมีความพร้อมและได้รับการกระตุ้นให้เกิดอยากรู้อยากเรียนแล้ว ขณะที่ ครูสอนในสิ่งใหม่นั้น นักเรียนจะได้ติดตามไปด้วย เพื่อพิจารณาเอาความรู้เก่ามาประสานกันใหม่ ถ้าครูถามปัญหาที่ค่อนข้างยาก นักเรียนก็ต้องพยายามคิดหาคำตอบ อาจจะต้องคิดหลาย ๆ วิธี จน อาจได้คำตอบในที่สุด การเรียนมีการสำรวจแบบใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการเรียน

#### 4. ปฏิกริยาของนักเรียนที่มีต่อผลการเรียนรู้

เมื่อนักเรียนเกิดการเรียนรู้แล้ว ควรจะมีการย้่านักเรียนให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เช่น เมื่อครูสอนจบแล้ว ควรจะมีการทดสอบนักเรียน เพื่อดูว่านักเรียนแต่ละคนประสบความสำเร็จในการเรียนมากน้อยเพียงใด ควรมีการทดสอบนักเรียน เพื่อดูว่านักเรียนแต่ละคนประสบความสำเร็จในการเรียนมากน้อยเพียงใด หรืออาจใช้วิธีให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด ถ้านักเรียนทำถูกต้องก็ควรชมเชยหรือให้กำลังใจ ถ้านักเรียนทำผิดครูอาจลงโทษบ้างก็ได้ การย้่าให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้โดยวิธีนี้ มีผลต่อทัศนคติและอารมณ์ของนักเรียน

5. การรักษาความรู้คงมืออยู่ต่อไป ความรู้จะต้องอยู่กับตัวนักเรียนในช่วงเวลาที่นานขึ้น ถ้าประกอบด้วยกรณีต่อไปนี้

5.1 นักเรียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ อย่างดี และเคยทำแบบฝึกหัดแล้วมากพอ

5.2 ไม่เรียนมากจนเกินไป

5.3 มีการทบทวนสิ่งที่เป็นและสำคัญจริง ๆ ทบทวนบ่อย ๆ คือ ทุกครั้งที่เรียนแต่ละตอนไม่ใช่เร่งทบทวนเฉพาะตอนสอบ

5.4 นักเรียนมีเวลาทบทวนและท่องจำด้วยตนเองมาก ๆ

5.5 นักเรียนมีทัศนคติต่อเรื่องที่เรียน มีความเชื่อ และมีสิ่งกระตุ้น

#### 6. การนำความรู้ไปใช้

เป้าหมายสุดท้ายของการศึกษา คือการที่ให้นักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งหลายไปใช้ อาจนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อ หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต่อไป หรืออาจนำไปใช้ในชีวิตประจำวันทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553 : 4 - 5) กล่าวว่า ผู้สอนจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลหลายประการ เพื่อนำมาช่วยเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของตนและการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ไม่ว่าระดับใดก็ตามขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

##### 1. ผู้เรียน

ธรรมชาติของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ผู้สอนต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก เกี่ยวกับความสามารถทางสมอง ความถนัด ความสนใจ พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ความต้องการพื้นฐาน เป็นสิ่งที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึง และจะละเลยไม่ได้

##### 2. บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

ผู้สอนเป็นส่วนที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่จะกำหนดบรรยากาศในชั้นเรียนให้เป็นไปในรูปแบบที่ต้องการ ความเป็นประชาธิปไตย ความเคร่งเครียด ความขี้นบานของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้โดยผู้สอนเป็นผู้กำหนด แต่ถึงกระนั้นก็ตาม บรรยากาศในชั้นเรียนยังมีองค์ประกอบ

อื่น ๆ อีกนอกเหนือไปจากตัวผู้สอน คือ ผู้เรียนเข้าชั้นเรียนโดยไม่รับประทานอาหารเช้าหรืออาหารกลางวัน ผู้เรียนเริ่มเรียนชั่วโมงแรกด้วยความรู้สึกหิวหรือบางครั้งผู้เรียนได้รับสิ่งกระทบกระเทือนใจติดตามมาเนื่องจากความไม่ปรองดองในครอบครัว เป็นต้น ส่วนทางด้านตัวผู้สอนนั้นอาจจะมี ความกดดันจากฝ่ายบริหารหรือจากครอบครัว เศรษฐกิจ อาหารเช้าก่อนมาสถานศึกษาของผู้สอนมี เพียงน้ำแก้วเดียวเท่านั้น สิ่งที่น่ามาก่อนเหล่านี้เกิดขึ้นก่อนที่ผู้สอนและผู้เรียนจะมาพบกัน ซึ่งเป็น สิ่งที่จะบ่งได้ว่าบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะปรากฏออกมาใน รูปแบบใด

### 3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนจะเป็นเครื่องชี้บ่งถึงเงื่อนไขหรือสถานการณ์ว่า ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการเรียนรู้ ผู้สอนควรจะคิดถึงผู้เรียนในฐานะ เป็นบุคคลหนึ่ง ผู้เรียนมีสิทธิที่จะได้รับความต้องการพื้นฐาน และผู้สอนจะต้องหากวิธีที่จะตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และผู้สอนควรจะฝึกให้มีความรู้สึกไว ต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียน เพื่อความสำเร็จแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ต่อไป

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554 : 74 - 75) กล่าวว่า ครูผู้สอนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมให้ผู้เรียนสามารถ กำกับกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีบทบาท ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิสัยทัศน์การจัดการเรียนรู้ สามารถสื่อสารการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความจริงใจ เอื้ออาทร และยืดหยุ่น สามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และการออกแบบบรรยากาศ การเรียนรู้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาและชั้นเรียนจะต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้สอนจะต้องให้ความสนใจ กับความรู้ ความคิด เจตคติและทักษะการรู้คิดพื้นฐาน ความรู้จากสาระต่าง ๆ ความแตกต่างกันระหว่าง ผู้เรียนและภูมิหลังทางวัฒนธรรม ผู้สอนจะดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล และปรับกิจกรรม การเรียนรู้ให้เหมาะสม มีความยากและท้าทายพอประมาณ

2. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เน้นองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

2.1 แนวคิดหลักที่จะเรียนรู้คือเรื่องอะไร

2.2 ทำไมต้องเรียนรู้เรื่องนี้

2.3 มีความคาดหวังในผลการเรียนรู้อย่างไร

การมุ่งเน้นประเด็นหลักทั้ง 3 ประเด็นนี้จะทำให้การออกแบบการจัดการเรียนรู้ไม่ กระจัดกระจาย มีเป้าหมาย ทราบความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ชัดเจน ผู้สอนจะต้อง

ตระหนักว่าความสนใจในกิจกรรมไม่ได้เป็นหลักประกันว่าผู้เรียนจะเรียนรู้สาระสำคัญของเนื้อหา เพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้สาระใหม่ ๆ ดังนั้นผู้สอนจะต้องวิเคราะห์ว่ากิจกรรมหรือโครงการใดที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติและเกิดความรู้ความเข้าใจ ความคิดรวบยอดสำคัญ

3. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างประชาคมแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยง การเรียนรู้สู่โลกภายนอกตามสภาพจริง เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนทำงานร่วมกันเป็นพันธมิตรทาง วิชาการ ผู้เรียนช่วยกันแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ประเด็นเพื่อความกระจ่าง และขับเคลื่อนกลุ่มร่วมมือกัน แก้ปัญหาสู่เป้าหมายการเรียนรู้ หากเปรียบเทียบเวลาเรียนที่ใช้ชีวิตในสถานศึกษากับนอกสถานศึกษา พบว่าผู้เรียนจะใช้เวลาร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมดเรียนรู้จากภายนอก ผู้สอนจะต้องไม่มองข้ามและ สร้างโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

ผู้เรียนเป็นสำคัญมาจากปัจจัยที่ผู้สอนสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ มีความคิดว่าผู้เรียน ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ แต่ใช้เวลาในการเรียนรู้ไม่เท่ากัน รวมถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับ ผู้เรียนแต่ละคน กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง โดยผู้สอนมองผู้เรียนทุกคนเป็น บุคคลที่มีคุณค่า สามารถพัฒนาได้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ คือสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ บรรยากาศ สื่อ และอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดย คำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล และมีการใช้กิจกรรมที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ เป็น กลวิธีในการจัดการเรียนการสอนที่มีขั้นตอนและวิธีการหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา พร้อมทั้งส่งผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษาที่ได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ คือ 1) สภาพแวดล้อม และการบริการเป็นการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจั ดการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย อาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ และอยู่ใน สภาพที่ใช้การได้ดี มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ พร้อมทั้งส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน 2) กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดกระบวนการ เรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน โดยมีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์ ที่หลากหลาย มีการจัดระบบการบันทึก รายงานผล การส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน พร้อมทั้งมีการนิเทศ และนำผลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในการ จัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการบูรณาการอย่างเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

ในชีวิตประจำวันได้ และ 3) กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถและความถนัดของผู้เรียนให้เกิดค่านิยมที่ดีงาม ทั้งทางด้าน ศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา และนันทนาการ พร้อมทั้งสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาไทย และความเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้ 3 องค์ประกอบนี้เป็นแนวทางในการวัด ของการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาต่อไป

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ไมเออร์ (Maier. 1963 : 115) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นลักษณะของการส่งเสริมหรือสนับสนุนความคิดที่เป็นอิสระ การวิเคราะห์ปัญหา การเลือกเป้าหมาย การวางแผน และการจัดตารางการทำงาน รวมทั้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวของข่าวสารข้อมูลที่จะส่งไปให้ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอ

สวานเบิร์ก (Swansburg. 1996 : 8) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ สนับสนุนช่วยเหลือ ฝึกอบรม ให้อำนาจ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การปรับปรุง พัฒนาเป้าหมายขององค์การและให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการบริหารงานแก่ผู้ร่วมงาน

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2545 : 27) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 13) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจในองค์กรทั้งที่เป็นเรื่องปกติและเรื่องสำคัญ พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และทำการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อทั้งองค์กร และงานของเขา ทำให้มั่นใจว่าองค์กรของตนเองอยู่ในเป้าหมายในรูปของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เขาให้บริการ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 206) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างเพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดเพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

สุริยงค์ ชวนขยัน (ออนไลน์, 2550) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะตั้งใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่อ งานเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กร

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 167) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการประเมินผล

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีอิสระทางความคิดและมีส่วนร่วมในการเลือกเป้าหมาย วางแผน รับผิดชอบ จัดตารางการทำงาน และการประเมินผล พร้อมทั้งสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาเป้าหมายขององค์กรได้

#### ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 71) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและมีประโยชน์หลายประการ คือ

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 : 1) ได้กล่าวว่า การทำงานในองค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้ถ้าปราศจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม และประสานงานกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อมุ่งประโยชน์แก่องค์กร เพราะในความเป็นจริง องค์กรส่วนมากมักประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันจำนวนมาก และความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 59 - 65) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม ถ้าดำเนินงานโดยประสบความสำเร็จ กระบวนการกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการบริหารบางอย่างได้โดยการใช้องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ต่อสถาบันหรือระบบการศึกษา

1. ความกระจำงในวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ให้คำจำกัดความอย่างชัดเจน ส่งเสริมความรู้สึกของการตกลงและความผูกพันภายใน คณะครูจะเข้าใจเป้าหมายและมีความผูกพันกับการนำออกไปใช้ เพราะเขามีส่วนร่วมในการรวบรวม การมีส่วนร่วมในการออกแบบกลยุทธ์นำไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้น และระดับการจูงใจสู่การทำเป้าหมายเหล่านั้นบรรลุผล
2. มีความผูกพันและประสานงานมากขึ้นต่อการตัดสินใจ เป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับสามารถใช้เพื่อประสานการตัดสินใจและการกระทำของครูและผู้บริหาร ในขอบข่ายจำนวนหนึ่งเป้าหมายที่สร้างขึ้นร่วมกันจะเป็นจุดรวมที่สำคัญและเป็นจุดอ้างอิงสำหรับการตัดสินใจในอนาคต
3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่เห็นพ้องกันให้กลไกสำหรับแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยหรือบุคคลขององค์การ เป้าหมายให้กรอบของข้อตกลงภายในทั้งหมด ซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์
4. ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป้าหมายที่ตัดสินใจร่วมกันช่วยเพิ่มความสามารถขององค์การเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดตั้งเป้าหมายอย่างต่อเนื่องทำให้โรงเรียนเข้าร่วมในการประเมินตนเองในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประสิทธิผลของโปรแกรมเป็นตัวนำที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและคณะครูเพื่อวิเคราะห์ห้กันใในสภาวะการเปลี่ยนแปลงและเพื่อหาคำตอบของปัญหาาร่วมกัน
5. ปรับปรุงใหม่ กระบวนการตั้งเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม ให้โอกาสอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงระดับพลังงานขององค์การเสียใหม่ โดยให้การประเมินเพื่อความเป็นเลิศ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสำคัญเพราะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้เกิดความสามัคคี และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สามารถนำเอาประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของแต่ละบุคคลมาใช้ในการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

#### **ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงอยู่ในสังคม และการได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นเกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งจะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานอันเกิดจากการได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของตน ดังจะเห็นได้จากแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

#### **ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory)**

ฉันทูพันธ์ เจรนนันท์ (2551 : 87 - 88) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของแมคคลีแลนค์ว่าสามารถจำแนกแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการทำงาน 3 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ จะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมาย ชอบรับความเสี่ยง แต่ไม่ชอบการพนัน ชอบที่จะรับผิดชอบ และควบคุมสถานการณ์ของตน โดยการวางแผนในระยะยาว

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลจะต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออก และแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร ผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุน และการเสริมแรง

3. ความต้องการการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation) บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม โดยการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

จากทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ สรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ ชอบการแสดงออก การแข่งขัน เพื่อที่จะมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น แต่ก็ต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ โดยการร่วมมือและการปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg Two Factor Theory)

เฮร์ซเบอร์ก บุสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Bausners and Snyderman. 1959 : 113 -115 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542 : 413 - 414) ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภท ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในงานด้วยกัน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา ท่าทางหรือวาจาที่แสดงถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สภาพการทำงานและความมั่นคง หมายถึง สภาพทางกายภาพเช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน และความรู้สึกลงถึงความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพและองค์กร
5. ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮร์ซเบอร์กคือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคน ให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังสมมติฐานที่สำคัญของเฮร์ซเบอร์กก็คือ ความพอใจในงานที่จะทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก สรุปได้ว่า การที่บุคคลได้ทำงานที่นำสนใจ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ และได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ จนงานสำเร็จ ทำให้เกิดความก้าวหน้า ได้รับการยอมรับนับถือ จะทำให้เกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน แต่ถ้ามีลักษณะงานที่ไม่สอดคล้อง เช่น นโยบายและการบริหาร การปกครอง ความสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและผลประโยชน์ต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ฉันทานันท์ เขจรนันท์ (2551 : 82 - 84) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของมาสโลว์ว่าสามารถแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน และเสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานจากรายได้ปกติที่เขาได้รับการจ้างงาน

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety/Security Needs) มนุษย์จะต้องการความมั่นคง แน่นอน และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ ความรู้สึก โดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้แก่ตัวเองและครอบครัว ดังจะเห็นได้ว่า มนุษย์พยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำรงชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ โดยสมาชิกขององค์กร จะพิจารณาความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และการใช้จ่ายของครอบครัวของเขา

3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเขาสามารถดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย เขาก็จะเข้าไปเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกของกลุ่ม

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเกิดจากการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ และการชื่นชมจากสังคม ดังที่เราจะเห็นได้จากบุคคลที่มีหน้าที่การงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยจะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานในสำนักงานหรือความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ

5. ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Self-Actualization Needs) แต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพหรือตระหนักถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ “อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ ถือเป็นความปรารถนาที่บุคคลอยากจะเป็นอย่างอื่นนอกจากที่เป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงความพอใจและเข้าใจตนเอง” ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายและสูงสุดของบุคคล

ทั้งนี้ ความต้องการในแต่ละขั้นของบุคคล จะต้องได้รับการบำบัดเรียงตามลำดับจากความต้องการในระดับต่ำไปสูง เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์จะก้าวไปสู่ระดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะกลับไปสู่ความต้องการในสถานะเดิม และจะพยายามจนกว่าเขาจะบรรลุ ความพยายามที่ต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานและบริหารคน ทำให้เรารู้จักทฤษฎีนี้ในชื่อว่า “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Hierarchy of Needs Theory)”

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต้องการมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับและสนับสนุนทางด้านจิตใจว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยองค์กรจะต้องจัดตำแหน่ง ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพและตระหนักถึงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

#### ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Existence-Relatedness-Growth theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 : 204 ; อ้างถึงใน ปณิศา มีจินดา, 2553 : 162) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) : ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory (ERG)) เน้นตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังหรือความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ โดยอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับมิตรจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วย ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) กับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) คือ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เสนอว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่าง ความต้องการที่จะได้รับประทานอาหารที่เพียงพอ (เป็นความต้องการในการอยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันก็อาจมีความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (ความต้องการด้านความสัมพันธ์) และอาจจะมีความต้องการด้านความก้าวหน้าด้วยก็ได้ ในขณะที่ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่า บุคคลจะมีความต้องการตามลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด นอกจากนี้อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ยังค้นพบว่า ลำดับความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้บริหารบางคนจะแสวงหาการยอมรับการยกย่องนับถือ (ความต้องการด้านความสัมพันธ์) และความต้องการสร้างสรรค์ (ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) ก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการทางกาย เช่น ความหิว และความกระหาย (ความต้องการในการอยู่รอด)

จากทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น อันเป็น โอกาสจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ทำให้เกิดความผูกพันและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

#### **ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray 's Manifest Needs Theory)**

เมอร์เรย์ (Murray. 1961 : 187 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553 : 117) ได้กล่าวว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และความต้องการ ด้านอื่นต่ำก็ได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

จากทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ สรุปได้ว่า ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับ การทำงานของคน คือ ความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีอิสระในการทำงาน และมีความ เป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้การทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วง ไปได้ด้วยดี และเกิดการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการ ได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน โดยการเข้าร่วมกิจกรรม และทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ พร้อมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่าง เต็มที่ เมื่อผลงานสำเร็จ จะทำให้ได้รับการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

#### **หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน**

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 127) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วยตัวของตนเอง ก็ถือได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการมีส่วนร่วมทางสมองหรือทางความคิด เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือโครงการนั้นบรรลุ นอกจากนั้นยังเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ ดังนั้นเมื่อถึงภาคปฏิบัติเขาก็จะมีแรงจูงใจ และกระตือรือร้นให้งานบรรลุตามที่เขาได้มีส่วนกำหนด ขึ้นมานั้น การมีส่วนร่วมยังหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของตามทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ด้วย

วิโรจน์ สารัตนะ (2542 : 25 - 40) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและความต้องการ
2. กำหนดนโยบาย
3. กำหนดแผนงาน
4. การอนุมัติงบประมาณ
5. การนำแผนไปปฏิบัติ
6. การประเมินผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 137) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ

1. การบริหารโดยการมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์ เพื่อ ระดมกำลังความคิด จิตใจ ให้เกิดพลังการบริหาร โดยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่เอื้อต่อ รูปแบบการบริหาร

2. การบริหารที่องค์กรจะได้ทั้งมือ หัวใจ และความคิดนั้น เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ตามความหวังทางการบริหาร โดยได้รับการพิสูจน์จากการวิจัยตามเงื่อนไขต่าง ๆ แล้ว

3. การบริหารโดยการมีส่วนร่วม เป็นการจัดกิจกรรมและให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิดร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็ก ๆ จนกระทั่งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความหลากหลาย

4. การนำการบริหารโดยการมีส่วนร่วมไปใช้ ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ ตัวผู้บริหารบรรยากาศขององค์กร นิสัย และความเคยชินของพนักงานในองค์กรเอง

อคิน รพีพัฒน์ (2547 : 49) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข
2. การตัดสินใจเลือกแนวทางและวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหา
3. การปฏิบัติงานในกิจกรรมการพัฒนาตามแผน
4. การประเมินผลงานกิจกรรมการพัฒนา

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 206 - 207) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นแนวความคิดในการบริหารแผนใหม่ที่มุ่งใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างเพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยมีหลักของการมีส่วนร่วมในองค์กรที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบริหารงานขององค์กร 3 ประการ คือ

1. เงื่อนไขด้านบริหารงาน ผู้รับผิดชอบในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นเป็นองค์กรประเภทใด และจะสามารถจัดให้สมาชิกในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร เพราะเหตุว่า ลักษณะขององค์กรไม่เอื้อต่อการที่จะนำเอาวิธีการมีส่วนร่วม
2. เงื่อนไขด้านประสิทธิภาพของงาน เงื่อนไขนี้ย่อมอาศัยปัจจัยด้านเวลาอย่างเพียงพอที่จะจัดให้มีส่วนร่วม ตลอดจนปัจจัยในทางการเงินที่จะน้อมนำให้สมาชิกในองค์กรนั้นเข้ามามีส่วนร่วมว่าจะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ นอกจากนี้เนื้อหาสาระของการที่จะเชิญชวนให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรต้องเป็นสิ่งที่ตรงกับความประสงค์ขององค์กรนั้น ตลอดจนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน และความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน

3. เงื่อนไขด้านผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าผู้ร่วมงานไม่สนใจหรือมิได้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร การที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความสนใจได้นั้น จะต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้แก่บุคคลเหล่านั้น การมอบหมายให้ทำตามความถนัดและความสนใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและเกิดสำนึกว่า ได้มีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นจากการสร้างสถานการณ์ให้เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วม โดยพิจารณาความเป็นไปได้จากสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2) ได้กล่าวถึง วิธีการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยให้เป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีบุคคลหลาย ๆ คน เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

จันทรี สงวนนาม (2551 : 167) ได้กล่าวว่า ประเด็นสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ที่การให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม 3 ด้าน คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่ง ๆ จะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
2. ต้องมีกิจกรรม เป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะงานอย่างไร เพื่อที่บุคคลจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
3. ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปกลุ่มบุคคลเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วโดยพื้นฐาน

อากรีส (Argyris. 1964 : 35 ; อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ. 2552 : 30 - 32) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรควรประกอบด้วย สาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร
2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิกและความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553 : 78) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการรับรู้การบริหารงานเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูลและข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553 : 24 - 25) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจ ในปัญหาของหน่วยงาน สำหรับการเพิ่มค่าจ้างอาจมิใช่เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานได้อย่างเต็มที่เสมอไป แต่การให้รางวัลด้วยการชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ อาจเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดพลังต่าง ๆ ในการทำงาน เมื่อประสบความสำเร็จผู้ปฏิบัติยังมีความภาคภูมิใจแม้จะมีได้รับเงิน หรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนก็ตาม การทำงานที่ผู้บริหารคิดคำนึงถึงผลประโยชน์แต่ด้านเดียว การทำงานตามตาราง ทำตามกรอบกำหนด มีการควบคุมทั้งเวลาและกฎระเบียบโดยมิให้ผู้ปฏิบัติ มีส่วนร่วมในกิจการ องค์กรย่อมไม่สามารถเกิดการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้ดี เพราะสมาชิกใน หน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และอาจไม่เห็นด้วยกับนโยบาย การยอมทำตามคำสั่งของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานอย่างฝืนใจ ดังนั้นผลผลิตที่ได้จึงไม่ดีเท่าที่ควรเพราะ ไม่ได้เกิดจากความภาคภูมิใจในความสำเร็จ เนื่องจากความสำเร็จที่เกิดจากผลงานของผู้บริหารใน ที่สุดองค์กรก็จะมีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำไปตามหน้าที่ เป็นผลนำไปสู่การ ไม่แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใด ๆ

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้สรุปปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานในแบบบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกระบวนการบริหาร
2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีข้อจำกัดด้านร่างกาย สติปัญญา ความสามารถ เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยคนเดียว จึงต้องมีการร่วมแรงร่วมใจ กันแก้ปัญหาในข้อจำกัดดังกล่าว
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้การทำงาน สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งทางด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคม ที่มีต่อกิจการนั้น ๆ

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 269) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหา สาเหตุ และความต้องการ
2. การร่วมคิดค้นหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา

3. การร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ร่วมกันปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการให้บรรลุเป้าหมาย
5. ร่วมกันควบคุม ติดตาม และประเมินผล
6. ร่วมกันปรับปรุง แก้ไข เพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรอีกต่อไป

จากหลักการและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เกิดจากการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อรูปแบบการบริหารที่กระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงานเกิดทัศนคติที่ดี มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ สามารถร่วมกันกำหนดนโยบายและแผนงาน สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับเป้าหมาย ทำให้รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ มีการกำหนดลักษณะงานให้ตรงตามความถนัดและความสนใจ สามารถร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย มีบรรยากาศในการทำงานเป็นรูปแบบประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานสามารถมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แต่ละปัจจัย โดยสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

หลักการแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	การสนับสนุน ของผู้บริหาร	การรวมวางแผน	การร่วมรับผิดชอบ	การร่วมตัดสินใจ	การแลกเปลี่ยน	ความคิดเห็น การรับรู้เป้าหมาย ร่วมกัน	ข้อมูลและข่าวสาร	บรรยากาศ ในการทำงาน	การร่วมปฏิบัติงาน	การควบคุม ติดตาม และประเมินผล
Maier		✓			✓		✓			
Swansburg	✓			✓						
ประกอบ กุลเกลี้ยง				✓	✓					
ชาญชัย อาจินสมาจาร				✓					✓	
ธีระ รุญเจริญ	✓		✓	✓				✓		
สุริยงค์ ชวนขยัน	✓			✓	✓					
จันทราณี สงวนนาม		✓	✓	✓	✓				✓	✓
McClelland									✓	
Herzberg		✓	✓						✓	
Maslow			✓						✓	
Alderfer	✓		✓							
Murray				✓						
สร้อยตระกูล อรรถมานะ		✓							✓	
วิโรจน์ สารัตนะ		✓							✓	
มหาวิทยาลัยสุโขทัย	✓							✓		
ธรรมาธิราช										
อดิน รพีพัฒน์		✓		✓					✓	
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน		✓		✓						
Chris Argyris				✓	✓	✓				
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		✓		✓	✓				✓	
เมตต์ เมตต์การุณจิต	✓	✓		✓	✓					
จรัส อดิวิทยาภรณ์			✓	✓	✓	✓			✓	✓
รวม	6	9	6	13	8	7	1	2	6	2

จากตาราง 2 แสดงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือปัจจัยด้านการร่วมตัดสินใจ การร่วมวางแผน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน การสนับสนุนของผู้บริหาร การร่วมรับผิดชอบ การร่วมปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน การควบคุม ติดตาม และประเมินผล และข้อมูลและข่าวสาร โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกปัจจัยที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด 7 อันดับแรก ดังนี้

1. การร่วมตัดสินใจ
2. การร่วมวางแผน
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
4. การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน
5. การสนับสนุนของผู้บริหาร
6. การร่วมรับผิดชอบ
7. การร่วมปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งหวังเพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ จึงได้นำปัจจัยทั้ง 7 ด้านดังกล่าวมาศึกษาเพิ่มเติมว่ามีส่วนที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

### ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาข้อมูลและเอกสารเพิ่มเติม เพื่อศึกษาว่าปัจจัยทั้ง 7 ด้านส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การร่วมตัดสินใจ

สเตรสส์ และเซย์ลีย์ (Strauss and Sayles. 1960 : 22 - 27) ได้สรุปว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนแล้วนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก และปรารถนาที่จะแสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถของเขามืออยู่ในชีวิต

ถวิล มาตรการเลียม (2545 : 195) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเปิดโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับโรงเรียนที่จะลดการต่อต้านและปรับเปลี่ยนไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมถือว่าเป็นความชอบธรรมหรือเป็นสิทธิของผู้ร่วมงานทุกคน ทั้งนี้สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2545 : 22-23) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากตนเองและคำแนะนำถูกให้คุณค่าโดยองค์กร ดังนั้นจึงเป็นการตอบสนองความ

ต้องการความเชื่อถือตนเองและความสมหวังของชีวิต ทำให้การบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เพราะเป็นการรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545 : 13 - 15) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในกรณีที่มีการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้จัดการศึกษามักจะทำหลักสูตรเพื่อกำหนดเนื้อหาสาระ หลักสูตรเหล่านี้อาจเป็นหลักสูตรกลางที่ใช้สำหรับการศึกษาแต่ละระดับ แต่ขณะเดียวกันก็ควรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถจัดหาเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ด้วย เนื้อหาสาระในการศึกษานั้นควรทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ทั้งนี้ครูต้องทบทวนเนื้อหาสาระที่ควรสอนเพื่อปรับแก้ไขให้ถูกต้อง ทันสมัย และให้ข้อมูลที่ต้องการแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2) ที่กล่าวถึง วิธีการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยให้เป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีบุคคลหลาย ๆ คน เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2554 : 2-3) ที่กล่าวถึง แนวทางการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557 : 136) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจต้องอาศัยเทคนิคในกระบวนการ เช่น ระบุปัญหา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา หากทางเลือกมีหลายทาง จงเลือกวิธีที่ดีที่สุดแล้วเลือกใช้เพื่อตัดสินใจ ถ้าการตัดสินใจเกิดจากการที่กลุ่มได้มีส่วนร่วมพิจารณา ถึงแม้จะต้องเสียเวลาไปบ้างแต่ก็เป็นที่ยอมรับของทุกคนและทุกฝ่าย ย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่า

สรุปได้ว่า การร่วมตัดสินใจ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จาก การที่ครูผู้สอนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการตอบสนองความต้องการ ความเชื่อถือตนเอง และความสมหวังของชีวิต ทำให้รู้สึกปรารถนาที่จะแสดงความสามารถ และเมื่อบุคคลหลายคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นการรวมความรู้ความสามารถเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

## 2. การร่วมวางแผน

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 127) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วยตัวของเขาเอง ก็ถือได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่มี

ความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการมีส่วนร่วมทางสมองหรือทางความคิด เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการ จะทำให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ ดังนั้นเมื่อถึงภาคปฏิบัติเขาก็จะมีแรงจูงใจ และกระตือรือร้นให้งานบรรลุตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมา

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 80 - 82) ได้กล่าวถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนดเป้าหมายและวางแผนดำเนินงาน จะก่อให้เกิดความผูกพันและควบคุมตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน

สมยศ นาวิกาน (2549 : 420) ได้กล่าวว่า องค์การจะต้องมีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติตัว ได้โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งนโยบายที่ดีจะส่งเสริมให้พนักงาน ได้อย่างเต็มความสามารถ มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ ถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานเอง จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จมากขึ้น

ฉันท ชาติทอง (2552 : 275 - 276) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตร ด้วยการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายละเอียดที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดอื่น ๆ ในระดับท้องถิ่น ได้จัดทำเพิ่มเติม รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้การบริหารหลักสูตรเป็นการบริหารหรือจัดปัจจัยสภาพต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารจะเป็นแกนนำ โดยมีผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชา ครูวิชาการ โรงเรียน ครูผู้สอน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เสริมการบริหารหลักสูตร เช่น กรรมการบริหารโรงเรียน กรรมการบริหารวิชาการ เป็นต้น งานบริหารหลักสูตรมีกิจกรรมที่สำคัญ คือการเตรียมบุคลากรในโรงเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดตารางสอน การจัดบริหารวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ใช้หลักสูตร การนิเทศติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตร และการประชาสัมพันธ์หลักสูตรแก่ผู้ปกครองและชุมชน

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 268) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมของคน เพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ร่วมลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหา จัดทำนโยบายและแผนงาน ศึกษาและ ทบทวนความเป็นไปได้ของนโยบายและแผนงาน

สุคนธ์ สิ้นพานนท์ และคณะ (2554 : 18) ได้กล่าวว่า การที่ครูผู้สอนจะออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้นั้น ควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ คือทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ ผู้เรียนมีทักษะการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ในชีวิตจริง

สรุปได้ว่า การร่วมวางแผน มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การวางแผนดำเนินงาน และการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย และผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ในชีวิตจริง

### 3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : 57 - 58) ได้กล่าวว่า การได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้ครูเข้าใจการสอนของตนได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการพูดคุยของกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกันในทุกเรื่อง โดยไม่มีการขัดแย้งกัน แต่มุ่งให้ความสำคัญที่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นต่าง ๆ ได้มีพื้นฐานบนความรัก ความเข้าใจ การเห็นใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความต้องการที่จะเรียนรู้และรับฟังสิ่งใหม่ ๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมตลอดถึงความรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับดวงกมล สิ้นเพ็ง (2551 : 70 - 72) ที่กล่าวถึง บทบาทและแนวทางการจัดการเรียนรู้ว่า ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสามารถจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้โดยร่วมมือกันภายในกลุ่มสาระ โดยครูผู้เป็นหัวหน้าสาระการเรียนรู้จะเป็นผู้ประสานการทำงานให้การจัดหน่วยการเรียนรู้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระควรจัดประชุมครูภายในกลุ่มสาระเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ การดำเนินการพัฒนา และการนำสู่กิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน การประเมินผล และการแก้ไขเพื่อพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้ครูได้มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

อากิริส (Argyris. 1964 : 35 ; อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ. 2552 : 30 - 32) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 204 ; อ้างถึงใน ปณิศา มีจินดา. 2553 : 162) ได้กล่าวว่า คนเรามีความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับ ไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม

ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ทั้งนี้ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 9) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การปฏิบัติมีความเป็นไปได้น่ามากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 229) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการดำเนินกิจการ จะก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟัง และนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนา และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการหรือองค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรและหน่วยงานที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิด การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อความคิดเห็นถูกรับฟัง และนำไปปฏิบัติผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้

#### 4. การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 43) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการศึกษาที่หลากหลายให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับผู้เรียนจากการศึกษารูปแบบต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน และไม่รู้สึกรับภาระที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 167) ได้กล่าวว่า การให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่ง ๆ จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน มีการระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะงานว่าเป็นไปเพื่ออะไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่ และในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง ต้องมีเป้าหมายหรือทิศทางที่ชัดเจนและเป็นหลักที่กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องยึดไว้อยู่เสมอ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182 - 183) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ในการประสานกิจกรรมความรู้ความสามารถของเอกบุคคลแต่ละคนให้

เป็นหนึ่งในเดียว จะก่อให้เกิดข้อผูกพันทั้งความคิด ค่านิยมและจิตใจ ให้โอกาสการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และค่านิยม โดยที่ทุกคนรู้สึกว่าจะต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมและการทำโทษ นอกจากนี้ต้องช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 269) ได้กล่าวว่า แม้ว่าผู้บริหารปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงใด ไม่ว่าจะสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยหรือออกคำสั่งก็ตาม แต่หากผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามไม่เต็มใจ ไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับสันติ บุญภิรมย์ (2552 : 59 - 65) ที่กล่าวว่า ความกระฉ่างในวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ทำให้จำกัดความอย่างชัดเจน และเห็นพ้องกันทำให้กลไกสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยหรือบุคคลขององค์การ สามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ คณะครูจะเข้าใจเป้าหมายและมีความผูกพันกับการนำออกไปใช้

ประกาศิต อานภาพแสนยากร (2556 : 2 - 5) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็วขึ้น จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียน ดังนั้นในการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนที่มีการวางแผนไว้อย่างมีเป้าหมาย ย่อมจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากการที่ผู้บริหารจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน มีการระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะงานว่าเป็นไปเพื่ออะไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจดูว่าควรเข้าร่วมหรือไม่ ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน และใช้เวลา พลังงานความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

##### 5. การสนับสนุนของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 137) ได้กล่าวถึง การบริหารโดยการมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์ เพื่อระดมกำลังความคิด จิตใจ ให้เกิดพลังการบริหาร โดยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่เอื้อต่อรูปแบบการบริหาร มีการจัดกิจกรรมและให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็ก ๆ จนกระทั่งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความหลากหลาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 34 - 35) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

ลิเคิร์ต (Likert. 1967 : 1997 - 211 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 126) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน มีความ สัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันท์มิตร ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน มีการรับฟังคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ และนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 204 ; อ้างถึงใน ปณิศา มีจินดา. 2553 : 162) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีการพัฒนาตนเองให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 15 - 17) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำที่สนใจในสิ่งที่เป็นไปได้และสิ่งที่ตนเองและผู้อื่นต้องการ ให้บรรลุ มีการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การด้วยกำลังกาย กำลังใจ และนำความเข้มแข็งในความต้องการปณิธาน และความกระตือรือร้นไปสู่งาน สามารถแปลงวิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างและกระบวนการสำหรับสถานศึกษา แนวคิดกลายเป็น โครงการ และวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมาย และความรู้ลึกในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็น โครงสร้างการปฏิบัติงาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555 : 21) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาครูของประเทศไทย มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ มีการกำหนดให้บทบาทครูใหญ่ในฐานะผู้อำนวยการ สอดคล้องในการบริหารจัดการ โรงเรียน โดยวางรูปแบบการทำงานระหว่างครูและครูใหญ่ ให้ครูในโรงเรียนมีความเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียน

สรุปได้ว่า การสนับสนุนของผู้บริหาร มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากกรณีที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมกิจกรรมขององค์การด้วยกำลังกาย กำลังใจ และนำความกระตือรือร้นไปสู่งาน มีการส่งเสริม

สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนมีความเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า อันเป็น โอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

#### 6. การร่วมรับผิดชอบ

เฮอริชเบอร์ก บุสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Bausners and Snyderman, 1959 : 113 - 115 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542 : 413 - 414) ได้กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งหมดนี้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ชูเกียรติ โพธิ์มัน (2548 : 15) ได้กล่าวว่า ครูผู้สอนหรือครูเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญและเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง จึงมีความคาดหวังต่อลักษณะการเป็นผู้สอนที่ดีโดยเสมอมา เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน เริ่มตั้งแต่พื้นฐานที่ผู้สอนควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี โดยมีการแสดงออกทั้งทางกายและความคิดเห็นที่ดี เช่น เจตคติที่ดีต่ออาชีพ มีความเมตตา มีความยุติธรรม การมีจิตใจหรืออารมณ์ที่ดี มั่นคงและใจกว้าง เป็นต้น นอกจากนี้ผู้สอนจะต้องมีสมรรถภาพในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ คือ ต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน เข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี มีความเข้าใจต่อผู้เรียน และมีความรู้ทางทฤษฎีการศึกษาและการวิจัยด้านความสามารถที่จำเป็น คือ ผู้สอนสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน มีทักษะในการถ่ายทอดที่ดี มีทักษะและเทคนิคในการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 206 - 207) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าผู้ร่วมงานไม่สนใจหรือมิได้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร การที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความสนใจได้นั้น จะต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้แก่บุคคลเหล่านั้น การมอบหมายให้ทำตามความถนัดและความสนใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและเกิดสำนึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นจากการสร้างสถานการณ์ให้เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาความเป็นไปได้จากสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553 : 10 - 12) ได้กล่าวว่า หลักการจัดการเรียนรู้ และแนวคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา ของเปียเจต์ว่า ผู้สอนควรคำนึงถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนที่มีอายุเท่ากันอาจมีขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน พัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนแต่ละคนเป็นเครื่องแสดงความสามารถของบุคคลนั้น ผู้เรียนแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ทางกายภาพและทางสมอง พัฒนาการทางสติปัญญา เป็นผลเนื่องจากการปะทะสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมทั้งผู้สอนด้วย

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 219) ได้กล่าวว่า สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้น หรือเป็นสิ่งที่สนใจเป็นพิเศษ ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

นวลคำ จันภา (2556 : 189) ได้กล่าวว่า ครูที่มีสติปัญญาจะใช้ความสามารถของตนได้อย่างยืดหยุ่น เหมาะสม ทั้งพยายามด้วยตนเองเพื่อให้ตนเป็นอิสระ ตั้งตนอยู่ในระเบียบปฏิบัติ และทำทุกสิ่งที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของทั้ง โรงเรียน จุดเริ่มต้นของความมีประสิทธิภาพคือความสนใจอย่างจริงจัง และถ้าสนใจจริงดำรงอยู่เสมอ ประสิทธิภาพก็จะยิ่งเข้มแข็งขึ้น

สรุปได้ว่า การร่วมรับผิดชอบ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากการที่ผู้บริหารมีการสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้แก่ครูผู้สอน โดยมีการมอบหมายให้ทำตามความถนัดและความสนใจ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ มีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน

## 7. การร่วมปฏิบัติงาน

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1995 : 311 - 312) จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 60 มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานโดยใช้ทีมงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในระดับมาก ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นมีตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในงาน ได้แก่ การลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ เพิ่มความสามารถในการผลิต ลดความสูญเปล่า และสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น

ณรงค์ กาญจนานนท์ (2546 : 29) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” จึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งพัฒนาการเรียนรู้นี้ในโรงเรียนเป็นประการสำคัญ ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อตัวนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อการบริหารโรงเรียนด้วย การจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นสุขในการทำงานร่วมกัน ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้การบริหารเกิดความคล่องตัว โรงเรียนจะสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 12) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่ต้องการให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สามารถส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูแต่ละคนหรือแต่ละทีมในโรงเรียนจึงควรทำงานให้สอดคล้องและส่งเสริมกันแบบมีอาชีพ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550 : 207) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน แม้ว่าจะไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ แต่หากได้รับมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยบุคคลผู้นั้นได้มีส่วนผลักดันให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ อาจสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนั้นอยากทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 269) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรให้คนงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ คนงานยังมีส่วนร่วมมากเท่าไร คนงานก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์กรและบทบาทของฝ่ายบริหารมากขึ้นเท่านั้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 230) ได้กล่าวว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับสถานศึกษา ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นยินดีปฏิบัติตาม และรวมถึงตกลงยอมรับได้อย่างสมัครใจและเต็มใจ กระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้หลากหลายกรณี เช่น การดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยในห้องเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมหลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม่เรียบร้อย ครูประจำชั้นจึงได้เชิญชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนัก” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูประจำชั้นยอมรับและนำมาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่า กฎกติกาที่ครูกำหนดนั้น ตัวอย่างเช่นนี้เป็นตัวอย่างที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา หรือองค์กรที่จะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป

สรุปได้ว่า การร่วมปฏิบัติงาน มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา โดยวัดได้จากการที่ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีการทำงานที่สอดคล้องและส่งเสริมกันแบบมีอาชีพ มีส่วนร่วมในการทำงานแม้ว่าจะไม่ได้รับมอบหมาย โดยบุคคลผู้นั้นได้มีส่วนผลักดันให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ยังมีส่วนร่วมมากเท่าไรก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์กรและบทบาทของฝ่ายบริหารมากขึ้นเท่านั้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

กอยน์ (Goin. 1992 : 378 ; อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ. 2552 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูและครูใหญ่ในการบริหารโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การมีส่วนร่วมของครูและครูใหญ่ที่อยู่ในลักษณะการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีส่วนร่วมทั้งในการเตรียมการวางแผนของโรงเรียน การฝึกอบรม การนำไปปฏิบัติ และการธำรงรักษาไว้ให้มั่นคงในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ลูเนนเบิร์ก และเอิร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 2004 : 318) ได้ทำการวิจัยเรื่องโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 149 โรงเรียน ในรัฐแมสซาชูเซต โดยคัดเลือกจากโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ร้อยละ 75 ของผู้บริหารอธิบายว่าตนเองเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง กล่าวคือเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการอุทิศเวลาเพื่อพัฒนาทรัพยากรให้เอื้อต่อการบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน และมีการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

### งานวิจัยในประเทศ

กรรณิการ์ กะปะเงิน (2550 : 71 - 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการรับรู้สภาพการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องของการกำหนดนโยบายการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบการนิเทศและช่วยเหลือ และการกำกับ ติดตาม และประเมินการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการเรียนรู้

บำรุง มีนา (2552 : 59 - 65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของบุคลากรสายผู้สอน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 อำเภอเชียงแสน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า สภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บุคลากรสายผู้สอนส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น และเข้าใจดีเกี่ยวกับเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีหลายรูปแบบเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนมีการนำแนวคิดเรื่องบูรณาการมาใช้เป็นเทคนิคในการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

ดาบชัย ช่างทิพย์ (2555 : 55 - 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 16 อำเภอกุดบาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 16 อำเภอกุดบาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับดีมาก

ชุตินันท์ นามวงศ์ (2556 : 80 - 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของโรงเรียนวชิรวิทย์ ฝ่ายประถมศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีความจริงใจและร่วมมือกันอย่างจริงจัง และควรมีผู้ประสานงานให้แต่ละฝ่ายงานเพื่อความ สะดวกในการวางแผนการดำเนินงาน และในด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผน วิธีการ ที่ได้ตัดสินใจร่วมกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาจากการค้นพบปัญหาต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามแผน เลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพ

จิรนนท์ นุ่นชูคัน (2557 : 89 - 96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารควรให้การ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม โรงเรียน นิเทศ และประเมินผลการพัฒนาครู

รัชพงศ์ มีแก้ว (2557 : 63 - 66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ในกลุ่มลำเหย อำเภอดอนตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ผู้บริหารควรตระหนักในเรื่องการมีส่วนร่วม โดยบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของ โรงเรียนร่วมกัน

สุวรรณณี เนินทอง (2558 : 82 - 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาครูเพื่อการจัดการ เรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสหวิทยาเขต พุ่งหินเทิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 42 พบว่า แนวทางการพัฒนาครูเพื่อการจัดการเรียนรู้ คือผู้บริหารและครูร่วมกันประชุมวางแผน หาแนวทางการใช้เทคนิคการสอนที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตาม ความเหมาะสม ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงนำความรู้ที่ได้ ไปสู่การปฏิบัติ

อนงค์ อัจจงทอง (2557 : 70 - 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร แบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และในด้านการไว้วางใจกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

กัญญาพัชร พงษ์ดี (2558 : 183 - 193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไทรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของไทรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบนในภาพรวม ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร อยู่ในระดับมาก

ปทุมทริกา นิลพัฒน์ (2558 : 104 - 114) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

ศมนทร นาควารี (2559 : 76 - 85) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีการกล่าวถึงแนวทางการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาไว้หลายประการ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการจัดการเรียนรู้ได้ 3 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมและการบริการ เป็นการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 2) กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน เน้นการบูรณาการอย่างเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ และ 3) กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และตอบสนองความสามารถและความถนัดของผู้เรียนให้เกิดค่านิยมที่ดีงาม ทั้งนี้การจะทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ซึ่งจากการสังเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า อันเป็นโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ 2) ด้านการร่วมวางแผน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทางความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดนโยบายและแผนงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 3) ด้านการรับรู้เป้าหมาย การที่ผู้บริหารมีการชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน จะทำให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจถูกต้องควรเข้าร่วมหรือไม่ ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน และใช้เวลา พลังงานความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน 5) ด้านการร่วมตัดสินใจ เป็นการรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา จนนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ด้านความรับผิดชอบ เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และ 7) ด้านการปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานยังมีส่วนร่วมมากเท่าไรก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์กรและบทบาทของฝ่ายบริหารมากขึ้นเท่านั้น เมื่อสถานศึกษาได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ยิ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้เกิดความสามัคคี และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สามารถนำเอาประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของแต่ละบุคคลมาใช้ในการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกิดผลดีต่อนักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี