



การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด  
สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย  
ในพระบรมราชูปถัมภ์



สุรเดช สุริยวานิช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด  
สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย  
ในพระบรมราชูปถัมภ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

# THESIS

THE ADMINISTRATION OF MEDIAS AND LEARNING RESOURCES  
IN THE EDUCATION SCHOOLS FOR THE BLIND IN SUPPORTED  
BY CHRISTIAN FOUNDATION FOR THE BLIND IN THAILAND



SURADATH SURIYAWANICH

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE  
OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**  
**หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**ชื่อวิทยานิพนธ์**                      การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด  
สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์  
THE ADMINISTRATION OF MEDIAS AND LEARNING RESOURCES IN  
THE EDUCATION SCHOOLS FOR THE BLIND IN SUPPORTED BY  
CHRISTIAN FOUNDATION FOR THE BLIND IN THAILAND

**ผู้วิจัย**                                      นายสุรเดช สุริยวานิช

**คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาเห็นชอบโดย**

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข) ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

..... กรรมการและเลขานุการหลักสูตร  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่ไคว่)

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองวิทยานิพนธ์แล้ว**

..... รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถนเรศ อาคาสุวรรณ) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(1)

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ผู้วิจัย	นายสุรเดช สุริยวานิช ปีการศึกษา 2565
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด 2) ปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ตามแนวคิดการบริหารของ McKinsey (McKinsey -7-s Framework) ประชากรในการวิจัยเป็นครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ 10 แห่ง ทั่วประเทศ จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสอบถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เพื่อสร้างเรื่องเล่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.901 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการสร้างเรื่องเล่า (Narrative Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\Sigma = 2.91, \mu = 0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัญหา อุปสรรค และความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดฯ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวม แต่ไม่ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยเฉพาะ ขาดการติดตามการใช้กลยุทธ์ ครูต้องการให้เพิ่มการติดตามการใช้กลยุทธ์ให้มากขึ้น 2) ด้านการกำหนดโครงสร้าง ขาดบุคลากรในการวางระบบการทำงานด้านโครงสร้าง ครูจึงต้องการให้มีการเพิ่มบุคลากรในส่วนดังกล่าวและมีความชัดเจน 3) การกำหนดระบบการบริหารมีการออกแบบการทำงานแต่ยังไม่ชัดเจน ครูต้องการให้เลือกระบบการปฏิบัติที่ชัดเจน 4) ด้านรูปแบบการบริหารที่ขาดความรู้ของผู้บริหาร ครูจึงต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้ด้านสื่อที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนตาบอดให้มากขึ้นและมีการใช้เทคนิคในการเสริมแรง 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากร มีการประเมินและพิจารณาผลงานของครูแต่ก็ไม่ได้มีการนำเรื่องสื่อมาใช้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครูต้องการให้นำผลงานด้านดังกล่าวมาเป็นตัวชี้วัดเพื่อจูงใจในการทำงาน 6) ด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ มีการประเมินครูในด้านดังกล่าว แต่ทำโดยคณะนิเทศงานของมูลนิธิ ครูต้องการให้มีการประเมินและอบรมพัฒนาทักษะให้ครอบคลุมทักษะพื้นฐานของครูที่ทำหน้าที่สอนนักเรียนตาบอด และ 7) ด้านค่านิยมร่วมของครู มีการกำหนดเป็นค่านิยมร่วมในภาพกว้าง ครูต้องการให้มีการระบุและมีการร่วมมือกันใช้สื่อในการพัฒนานักเรียน

**คำสำคัญ:** การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้, โรงเรียนการศึกษาคนตาบอด, McKinsey (McKinsey -7-s Framework)

<b>Thesis Title</b>	The Administration of Medias and Learning Resources in the Education Schools for the Blind in Supported by Christain Foundation for the Blind in Thailand
<b>Researcher</b>	Mr. Suradaj Suriyawanich <b>Academic Year:</b> 2022
<b>Degree</b>	Master of Education Program in Education Administration
<b>Advisors</b>	1. Assistance Professor Dr. Karuna Daengsuwan 2. Assistance Professor Dr. Kanokkorn Sirisuk

### Abstract

This research was aimed to 1) study the conditions of media management and learning resources of the School for the Blind, 2) study the requirements of teachers in media management and learning resources of the School for the Blind, and 3) study the problems and obstacles of media management and learning resources of the School for the Blind, based on McKinsey Management Concept (McKinsey -7-s Framework). The population in this research were the 97 teaching staffs of the 10 Schools for the Blind under the Christian Foundation for the Blind in Thailand (CFBT). The tools used for data collection were 5-Rating Scale questionnaires and open-ended questionnaires with Reliability Value at 0.901. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and narrative analysis. The result showed that;

1. Media management and learning resources of the School for the Blind in overall aspects were at a moderate level ( $\Sigma = 2.91$ ,  $\mu = 0.69$ ). When considering each aspect, it was found that all aspects were moderate.

2. Problems, obstacles, and requirements of teachers in media management and learning resources of the School for the Blind were; 1) Strategy: an overall strategy was determined but no specific media and learning resources were mentioned, lack of monitoring of strategy implementation, and teachers required more tracking of strategy implementation. 2) Structuring: lack of personnel to set up a structural work system. Teachers therefore required to increase personnel in the areas and have a clear design of function and practice. 3) The management style of executives: teachers therefore required administrators to develop more media literacy in relation to blind students and to use reinforcement techniques. 4) Management of teachers and personnel: teachers' performance was evaluated and considered, but the media were not used as a clear indicator. Teachers therefore required to bring the achievements as indicators to motivate them to work. 5) Development of skills and competencies: teachers were assessed in these areas but made by the Foundation's

(3)

supervisory board. Teachers therefore required the assessment and skills training to cover the basic skills of teachers who teach the blind students, and 6) The teacher's shared values: it is defined as a broad shared value. Teachers therefore required to identify and collaborate on the use of media to develop students.

**Keywords:** Management of media and learning resources, Education School for Blind, McKinsey (McKinsey -7-s Framework)



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย ด้วยความเมตตา ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้โอกาส ไม่เคยทอดทิ้ง และกรุณาแนะนำ ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่โค้ว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย และคณะกรรมการทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการสอบทั้งรอบการสอบเค้าโครง วิทยานิพนธ์และรอบการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึงคอยให้คำปรึกษาอย่างมีเมตตาตลอดมา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่โค้ว คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ ชัยวัฒนกุลวานิช ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการศึกษาพิเศษ ดร.เอกชัย เจริญชัยมงคล นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรุตพิงค์ ภูวีชรวรานนท์ และคณาจารย์ ทุกท่าน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้กำลังใจในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์กรรณก ศิริวงศ์ และมูลนิธิธรรมิกชนฯ ที่ส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับทุนการศึกษาเพื่อศึกษาในครั้งนี้และขอขอบพระคุณคณะครูของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดฯ ทั้ง 13 โรงเรียน ที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และตอบแบบสอบถาม การวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ นางณัฐธนิชา สังข์ศิลป์เลิศ ผู้คอยช่วยเหลือ ดูแลและอำนวยความสะดวก ในการประสานงานรวมถึงเป็นผู้คอยเตือนสติให้ผู้วิจัยได้มีกำลังใจ รวมถึงเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา เจ้าหน้าที่งานบัณฑิตศึกษาที่คอยช่วยเหลือ ขอขอบคุณ นางสาวศศิธร นิชิเปาะ ผู้คอยช่วยเหลือด้านงานเอกสาร การเดินทาง เป็นกำลังใจและแรงผลักดันสำคัญในการเรียนและการทำงาน รวมถึงนักเรียนของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสภาขนาดใหญ่ ที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัย ได้พัฒนาตัวเองรวมถึงคุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยเป็นแรงสนับสนุนในทุกเรื่องราว

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิตาแต่ บิดา มารดา บุรพจารย์ ที่ให้ความรัก ความหวังเอย สำหรับข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ผู้วิจัย ขอน้อมรับผิดไว้เพียงผู้เดียวและจะขอเก็บบทเรียนทั้งหมดที่เกิดระหว่างการศึกษานี้ไว้สอนตน และเตือนตนเองในกาลต่อไป

สุรเดช สุริยวานิช

มีนาคม 2566



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	(2)
กิตติกรรมประกาศ .....	(4)
สารบัญ .....	(5)
สารบัญตาราง .....	(7)
สารบัญภาพ .....	(10)
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>12</b>
กฎหมายด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่อง ทางการเห็น .....	12
การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	24
ปัญหาและอุปสรรคการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	79
โรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	84
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาแบบเรื่องเล่า .....	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	95
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>100</b>
กลุ่มประชากร .....	100
แบบแผนการวิจัย .....	101
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	102
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ .....	103
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	105
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	105

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	<b>107</b>
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	108
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b> .....	<b>144</b>
สรุปผล .....	145
อภิปรายผล .....	150
ข้อเสนอแนะ .....	173
บรรณานุกรม .....	175
ภาคผนวก .....	186
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	187
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	189
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	196
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	211
ประวัติผู้วิจัย .....	219

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนครูปฏิบัติการสอนจำแนกตามโรงเรียน .....	100
2	แบบแผนการวิจัย .....	101
3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	109
4	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการศึกษากาการบริหารสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชน เพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวม .....	111
5	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	112
6	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างโรงเรียนโดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียน การศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	113
7	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติการโดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียน การศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	114
8	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการโดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรม ราชูปถัมภ์ .....	115
9	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายชื่อ ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอด ในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	116
10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิ ธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	117

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์	118
12	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	134
13	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	135
14	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	136
15	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	137
16	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการบริหารครู และบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	139
17	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	141
18	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครู ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครู ต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	143

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
19	ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .....	218



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
2	แผนผังโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ (McKinsey) (7-S Framework of McKinsey) ..	44
3	แผนผังกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	48
4	ทฤษฎีระบบ (System Theory) .....	59
5	องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) .....	74
6	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....	75



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

การศึกษานอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มชนแล้ว การศึกษายังมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาตัวของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ และช่วยเสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิต และต่อสู้กับความยากลำบากหรืออุปสรรคในชีวิตได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น เพราะเหตุนี้เองในประเทศที่มีความเป็นสากลเชิงความคิดหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมมนุษย์จึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มคนทุกคน ซึ่งรวมถึงคนพิการก็ถือเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคมเช่นเดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาถึงกลุ่มคนพิการในระดับสากลพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการขยายตัวของจำนวนคนพิการ มีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนาประเทศหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทั้งในสหรัฐอเมริกาและในยุโรป ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม การใช้ยานพาหนะที่ทันสมัย และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่กลับส่งผลให้มีปริมาณคนพิการเพิ่มจำนวนมากขึ้นในปี ค.ศ. 1922 ประเทศต่าง ๆ จึงได้ร่วมกันจัดตั้งองค์การฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการระหว่างประเทศ (International Society for Rehabilitation of the Disabled ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็น Rehabilitation International หรือ RI) ขึ้น เพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการโดยมีสมาชิกกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ซึ่งประเทศไทยก็เข้าเป็นเครือข่ายภาคีด้วย (ดาริน เจริญศิลป์, 2552) ดังนั้นจากจุดเริ่มต้นดังกล่าว จึงน่าจะถือเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้มีการให้ความสำคัญกับกลุ่มคนพิการทั้งในเรื่องการเข้าถึงสิทธิและการมีคุณภาพชีวิตอย่างรอบด้านและในวงกว้างกว่าที่เคยเป็นมา

บริการทางการศึกษาถือเป็นนโยบายหลักของประเทศ ที่รัฐบาลทุกยุคทุกขณะให้ความสำคัญและดำเนินการจัดระบบการศึกษาเพื่อให้กลายเป็นบริการสาธารณะตามบทบัญญัติของกฎหมายรัฐธรรมนูญ ซึ่งได้มีการกล่าวถึงและระบุไว้อย่างชัดเจนในด้านที่เกี่ยวกับการศึกษา ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ก็ได้ระบุบทบาทและหน้าที่ที่มีส่วนสำคัญของการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้ประชาชนในรัฐทุกคนมีโอกาสและมีสิทธิเบื้องต้นในการเข้าถึงบริการด้านการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาให้แก่กลุ่มคนพิการหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 14) ซึ่งเป็นกลุ่มที่เคยได้รับความเพิกเฉยและถูกเลือกปฏิบัติในการเข้าถึงระบบการจัดการศึกษาตั้งแต่ในสมัยอดีตที่ผ่านมา จนกระทั่งมีการเรียกร้องและผลักดันให้มีการกำหนดบทบัญญัติทางกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดสิทธิขั้นพื้นฐานและรวมถึงสิทธิทางการศึกษาของคนพิการ ในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญตั้งแต่ฉบับปีพุทธศักราช 2542 จนนำมาสู่การตรากฎหมายลูกที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกับบทบัญญัติทางรัฐธรรมนูญไม่ว่าจะเป็นการนำกลุ่มคนพิการหรือนักเรียนผู้พิการเข้าไปปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ ฉบับปีพุทธศักราช 2550 ก็ได้กำหนดไว้ในมาตรา 20 ซึ่งว่าด้วยการมีสิทธิพื้นฐานด้านสวัสดิการแห่งรัฐ

โดยเฉพาะในวงเล็บที่ 2 ที่ระบุให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คนพิการตามความเหมาะสม (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) ซึ่งจากความตื่นตัวในทางกฎหมายดังกล่าวของภาครัฐ จึงมีผลทำให้เกิดการส่งเสริมและสนับสนุนระบบการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนพิการอย่างแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งจากเดิมที่มีกระจุกตัวอยู่เพียงในภาคส่วนการจัดการศึกษาขององค์กรเอกชนเท่านั้น

แม้ว่าในเชิงนโยบายจากภาครัฐจะดูเหมือนว่ามีความตื่นตัวให้คนพิการเข้าถึงระบบการศึกษาเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์สถิติคนพิการในประเทศไทยในปี 2565 ซึ่งมีอยู่ถึง 2,116,751 คน (ร้อยละ 3.20 ของประชากรทั้งประเทศ) (กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ, 2565) พบว่า คนพิการที่มีบัตรประจำตัวคนพิการได้รับการศึกษา 1,533,159 คน ในจำนวนนี้ จบการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษามากที่สุดอยู่ที่ 1,249,795 คน รองลงมา คือ ระดับมัธยมศึกษา 169,606 คน ประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษา 35,085 คน ไม่ระบุการศึกษา 24,402 คน และอุดมศึกษาเพียง 21,220 คน (ธัญพร มีทวานุกูล, 2565)

พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พุทธศักราช 2551 ถือเป็นก้าวสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการส่งเสริมการจัดการศึกษาในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนพิการ ซึ่งได้กล่าวถึงและให้ความสำคัญของการเข้าถึงสื่อและแหล่งการเรียนรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบของสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกรวมถึงปัจจัยอื่นใด เพื่อให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นหรือนักเรียนพิการได้ใช้ประโยชน์ตามสิทธิทางการศึกษา ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 3 ของพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พุทธศักราช 2551 มาตรา 3 (ราชกิจจานุเบกษา, 2551: 2) อาทิ การกล่าวถึง “เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก” หมายความว่า เครื่องมือ อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ หรือบริการที่ใช้สำหรับคนพิการโดยเฉพาะ หรือที่มีการดัดแปลงหรือปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการแต่ละบุคคลเพื่อเพิ่ม รักษา คงไว้ หรือพัฒนาความสามารถและศักยภาพที่จะเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร รวมถึงกิจกรรมอื่นใดในชีวิตประจำวัน เพื่อการดำรงชีวิตอิสระของคนพิการ นอกจากนี้ในมาตรา 5 ในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวนี้ ยังได้ระบุถึงสิทธิในการเข้าถึงและได้รับการบริการการศึกษาโดยเฉพาะในวงเล็บหนึ่งที่ระบุถึงสิทธิการได้รับการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการจนตลอดชีวิต พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา รวมถึงมีการกำหนดให้หน่วยงาน องค์กรและสถานศึกษาที่มีการจัดบริการทางการศึกษาให้แก่ นักเรียนพิการหรือนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งยังต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับการดำเนินนโยบายจัดสรรทรัพยากรพัฒนากระบวนการ เครื่องมือและบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาให้แก่ นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นด้วย (ราชกิจจานุเบกษา, 2551: 2)

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน การจัดการศึกษาของนักเรียนพิการไม่ว่าจะเป็นระดับปฐมวัย หรือ ประถมศึกษา หรือการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมากจะเป็นการจัดการศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาจากโรงเรียน การศึกษาคนตาบอดที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศจำนวน 15 แห่ง ซึ่งแทบทั้งหมดก็จะเป็นการจัดการศึกษาจากภาคส่วนขององค์กรเอกชนที่จัดตั้งเป็นลักษณะของมูลนิธิการศึกษาเพื่อการกุศล โดยมีโรงเรียน การศึกษาคนตาบอดของภาครัฐเพียง 2 แห่งเท่านั้นที่ให้บริการนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น



จากทั่วประเทศ ซึ่งไม่เพียงพอสอดคล้องความต้องการของกลุ่มนักเรียนดังกล่าว ดังนั้นสถานศึกษาเฉพาะ ความพิการด้านสายตาท่าภายใต้สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีสาขา ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดให้บริการอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 10 สาขา (มูลนิธิธรรมิกชน, 2564) จึงทำให้มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์กลายเป็นองค์กรด้านการ ศึกษาของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่มีสาขาอยู่มากที่สุด และเป็นองค์กรหลักในการ จัดการศึกษาให้แก่กลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นกระจายอยู่ทั่วประเทศในปัจจุบัน

ในการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนเฉพาะความพิการ การบริหารงานของคณะผู้บริหารและบุคลากรทาง การศึกษาจะต้องมีการจัดการและดำเนินนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของความพิการที่ สถานศึกษาดูแลและพัฒนาอยู่ รวมถึงการให้บริการในปัจจุบันที่เอื้อต่อการเสริมทักษะการเรียนรู้ให้แก่ ผู้เรียนอย่างเต็มกำลังด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการด้านของสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียน โดยในการจัดการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นมีความจำเป็นมากที่จะต้อง อาศัยการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาทั้งนี้เพื่อเป็นการลดอุปสรรคและสร้าง องค์กรความรู้ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

ซึ่งคุณประโยชน์ที่เกิดจากการใช้สื่อและแหล่งการจัดการเรียนรู้สอดคล้องและสะท้อนผล เชิงประจักษ์ ทั้งจากการที่ผู้วิจัยก็เป็นผู้ที่มีความบกพร่องทางการเห็นเอง และการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ครูผู้สอนของกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ทั้งในกลุ่มนักเรียนระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมีธยมศึกษาตอนต้น ก็ได้มีการนำการใช้สื่อและแหล่งการจัดการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการจัด การเรียนการสอนเพื่อสร้างมวลประสบการณ์ในการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมให้แก่ นักเรียนกลุ่มดังกล่าว ซึ่ง สนอง จวนสง (2563) ผู้อำนวยการโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัด โรงเรียนเอกชนกว่า 4 แห่ง และอดีตครูผู้สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นมากกว่า 10 ปี ได้ให้ความเห็นและแนวคิดถึงผลที่เกิดจากการใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่อง ทางการเห็นในลักษณะของการสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ที่เป็นนามธรรมให้อยู่ในลักษณะ ของรูปธรรมที่ชัดเจนในการรับรู้ของกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นมากยิ่งขึ้น รวมถึง การจัดให้กลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นสามารถเข้าถึงหรือมีแหล่งการเรียนรู้ที่สามารถ ใช้งานและสัมผัสได้จริง จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการจดจำที่คงทน และช่วยเปิดโลกทัศน์ เชิงสังคมให้แก่กลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

ในปัจจุบันการเรียนรู้ของนักเรียนไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียน หรือในสถานศึกษาเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา ซึ่งต้องพิจารณา ใช้แหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตน นอกจากนี้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อและแหล่ง การเรียนรู้ในมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ รอบที่สอง (พ.ศ. 2449-2553) มาตรฐาน ที่ 16 ว่าสถานศึกษาจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ ซึ่งมี 3 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่ 16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียวและ

สิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ตัวบ่งชี้ที่ 16.5 มีการจัดและใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา และในมาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมี 2 ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่ 17.2 สนับสนุนให้แหล่งการเรียนรู้ ภูมิปัญญาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2550: 16) ส่วนในด้านการปฏิรูปการศึกษานั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การปฏิรูปการเรียนรู้ในทั้ง 3 ระบบการศึกษา คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา จึงส่งผลให้เกิดช่องทางการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ แต่อย่างไรก็ตามปัญหาและอุปสรรคในการเข้าถึงประสิทธิภาพการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นทั้งในและนอกโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ซึ่งมีผลมาจากการบริหารจัดการก็ยังคงพบว่าการเข้าถึงสื่อหลักที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ในเนื้อหาของแต่ละกลุ่มสาระวิชา โดยเฉพาะในกลุ่มสาระวิชาที่ต้องอธิบายภาพและข้อมูลรวมถึงมีส่วนของตัวเลขประกอบก็จะมีผลต่อการเข้าถึงของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นเป็นอย่างมาก (นฤมล แสงดวงแข และเจริญเนตร แสงดวงแข, 2557: 24) และยังพบอุปสรรคการเข้าถึงองค์ความรู้ในข้อมูลที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แผนภาพ หรือแผนที่ จากการเรียนรู้ในสาระวิชาสังคมที่หากไม่มีการจัดทำสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นได้น้อย (พลากร พันธุมณี, 2562: 48)

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสอนคนตาบอด ถือเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารและฝ่ายงานวิชาการของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนางานดังกล่าว ซึ่งสามารถสะท้อนผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้วิจัยเองที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดเอง และการศึกษาข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ได้มีผู้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องใช้ปัจจัยการบริหารหลายประเด็น ดังการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน การจัดการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษา (กรรณา ภูมะณี, 2557: 168) นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารด้านอาคารสถานที่โดยเฉพาะส่วนของการใช้อาคารพื้นที่ภายในโรงเรียนที่จะต้องมีการจัดสรรและดัดแปลงให้เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น เช่น ห้องสมุดที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีทั้งอักษรเบรลล์และหนังสือเสียง ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่จะต้องมีการติดตั้งโปรแกรมอ่านหน้าจอหรือขยายหน้าจอสำหรับนักเรียนกลุ่มดังกล่าว สนามกีฬาที่จะต้องออกแบบและดัดแปลงพื้นที่ให้เหมาะสมกับกีฬาและการทำกิจกรรมของนักเรียน และเส้นทางเดินทางตามอาคารเรียนหรือห้องพักที่จะต้องบริหารจัดการให้มีการติดตั้งแผ่นนำทางและแผ่นเตือนเพื่อความสะดวกและความปลอดภัยของนักเรียน นอกจากนี้ในการจัดกิจกรรมหน่วยบูรณาการแหล่งการเรียนรู้นอกสถานที่ เช่น แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนนอกโรงเรียน พบว่า หลายสถานที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ของนักเรียน (โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์มหาสารคาม, 2565: 2-3) รวมถึงปัจจัยการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์

ที่เกี่ยวกับการใช้และการสร้างสื่อการจัดการเรียนการสอนและในแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดหาอุปกรณ์การเรียนสำหรับเขียนอักษรเบรลล์ ลูกคิดสำหรับใช้เรียนในวิชาคณิตศาสตร์ ชุดอุปกรณ์ กีฬาป้องกันและลูกโกลบอลสำหรับทำกิจกรรมกีฬา รวมถึงความไม่เพียงพอของอุปกรณ์และวัสดุในการจัดทำสื่อเพื่อให้บริการแก่ครูและนักเรียน นอกจากนี้ยังมีกรกล่าวถึงปัจจัยด้านการบริหารด้านบุคลากรและอาสาสมัครในการจัดทำ ผลิตและให้บริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนและครู ในโรงเรียนที่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ (รัตติยากร สำราญพิศ, 2550) และปัจจัยด้านการบริหาร ด้านงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงบประมาณของโรงเรียนการศึกษาค้นดาบอดในสังกัด มูลนิธิธรรมิกชนฯ ที่เป็นสถานศึกษาเอกชนในรูปแบบการกุศลที่ไม่มีการเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ปกครอง จึงทำให้โรงเรียนจะต้องบริหารจัดการเพื่อสรรหางบประมาณจากช่องทางอื่น ๆ ผนวกกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นมีราคาและ ค่าใช้จ่ายที่สูงมากและรวมถึงการบริหารด้านการนิเทศติดตามของผู้บริหารที่จะต้องคอยให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และสนับสนุนการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครู (คำ วงศ์เทพ, 2554: 53) โดยที่ ตัวผู้บริหารเองก็ควรจะต้องมีความรอบรู้ในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนกลุ่มดังกล่าว ด้วย ซึ่งการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ดีจะสามารถยกระดับศักยภาพการศึกษาของนักเรียนที่มีความ บกพร่องทางการเห็นให้สามารถเข้าเรียนในสายการเรียนที่ยากต่อการทำความเข้าใจอย่าง สายวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ซึ่งสะท้อนผลความสำเร็จของการดำเนินการของโครงการเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยมีนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่สำเร็จ การศึกษาระดับอุดมศึกษาในสายวิทยาศาสตร์มาแล้ว โดยมีกระบวนการดำเนินงานในการพัฒนา ระบบบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมพัฒนาความรู้ให้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง นักวิชาชีพ และบุคลากรอื่น ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นเครื่องมือช่วยจัด การเรียนการสอนนักเรียนพิการทั้งในและ นอกห้องเรียน เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับนักเรียนพิการ ตลอดจน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของนักเรียน พิการแต่ละประเภท และมีการขยายผลการดำเนินงานไปยังโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนนักเรียน พิการอื่น ๆ ทั่วประเทศอีกด้วย (วันทนี พันธ์ชาติ, 2562) ซึ่งจากปัจจัยด้านปัญหาและอุปสรรค ดังกล่าวเป็นผลโดยตรงจากการบริหารทรัพยากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยตรงที่จะต้องดำเนินการสร้างหรือแสวงหาแนวทางหรือเครื่องมือทางการบริหารเพื่อทำให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้

โดยในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Tom Peters, Robert Waterman และ Julien Philips พร้อมด้วยความร่วมมือ ช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ได้ร่วมกันพัฒนา 7S Model ให้เป็น แบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบ (design) ขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 4) รูปแบบการจัดการ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) (McKinsey & Company, 2008) ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน ดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กร ว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใน

เรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและวงการศึกษาอื่น ๆ ที่ต้องการผลเชิงประสิทธิผลทางการบริหารซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือและแนวความคิดการบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งอย่างต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564) ดังนั้น แนวคิดของ McKinsey 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารของโรงเรียนการศึกษาคณาเขตจะสามารถนำมาใช้ศึกษาและเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าสนใจอีกเครื่องมือหนึ่ง ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจการนำแนวคิดของ McKinsey 7S Model มาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต

ดังนั้น การบริหารงานเพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับในกลุ่มของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรจะต้องให้ความสำคัญ ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาแนวทางในการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขตสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยใช้แนวคิดของ McKinsey 7S Model เป็นทฤษฎีหลักในการวิเคราะห์ผลการวิจัยในครั้งนี้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

### 1. กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10 แห่ง ทั่วประเทศ จำนวน 97 คน โดยการวิจัยในครั้งนี้จะใช้กลุ่มประชากรในการเก็บข้อมูล

## 2. ขอบเขตเนื้อหา

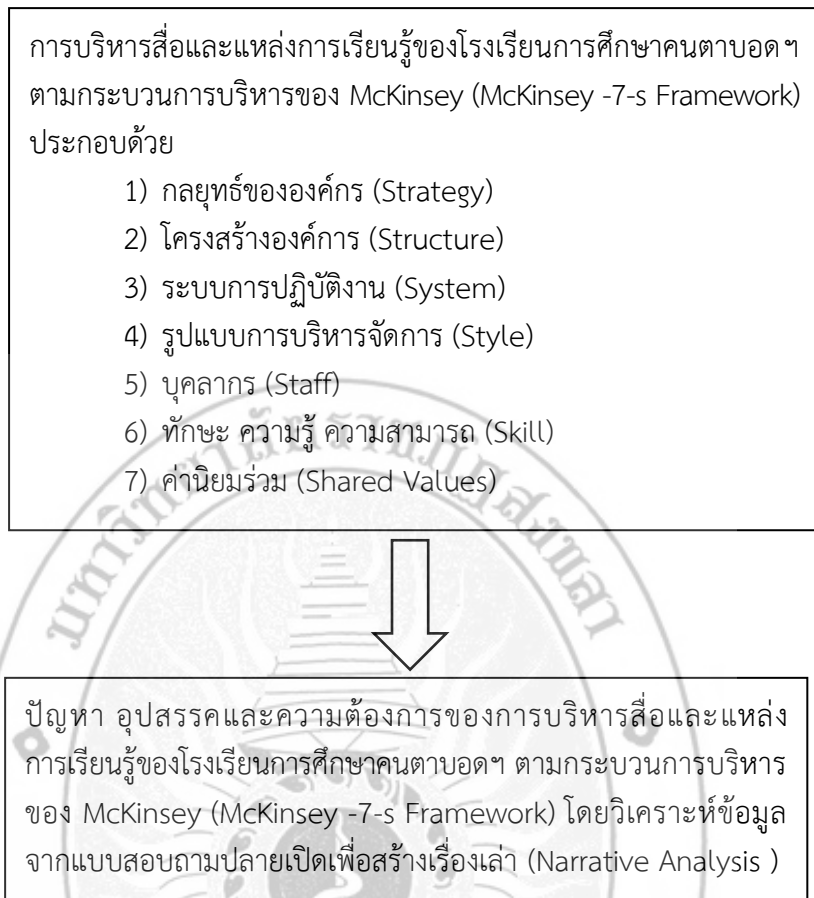
ผู้วิจัยศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามกระบวนการบริหารของ McKinsey (McKinsey -7-s Framework) ซึ่งประกอบด้วยการบริหาร 7 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) (McKinsey & Company,2008)

## 3. ขอบเขตระยะเวลา

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 - เดือนเมษายน 2566

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการบริหารของ McKinsey (McKinsey -7-s Framework) เพื่อให้การศึกษาอยู่ในขอบข่ายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. สื่อ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกและวิธีการที่มีให้บริการสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นทั้งในกลุ่มตาบอดสนิทและตาบอดเลือนราง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและมวลประสบการณ์ ทั้งในสาระทางวิชาการและการใช้ทักษะในชีวิตประจำวันของนักเรียนโรงเรียนสอนคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ทั้ง 10 แห่ง

2. แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ทางวิทยาการในสาระวิชาต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬาที่มีอยู่ในโรงเรียนสอนคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง ในสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ส่วนแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชนที่โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง ในสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตั้งอยู่

3. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ (Strategic Planning) การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุม นิเทศติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

3.2 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้มีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามลักษณะงานที่ชัดเจนและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจน

3.3 การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจน รัดกุม มีการสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.4 รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยใช้วิธีการนำ การสั่งการ การควบคุมติดตาม การจูงใจ การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3.5 การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามนิเทศและใช้เทคนิคจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมรวมถึงใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

3.6 การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.7 การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนมี แนวคิด แนวทางปฏิบัติ ความเชื่อ ความคาดหวังและมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและอุทิศตนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง ข้อขัดข้องหรือสิ่งที่มาขัดขวางที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา

คนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ แบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรค 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ข้อมูลจากการใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เพื่อสร้างเรื่องเล่า (Narrative Analysis)

5. ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการ วิธีการที่ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนทั้ง 10 แห่ง ประสงค์จะให้เกิดขึ้นในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยแบ่งเป็นความต้องการของครูใน 7 ด้าน ประกอบด้วย การจัดการของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ข้อมูลจากการใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เพื่อสร้างเรื่องเล่า (Narrative Analysis)

6. การศึกษาแบบเรื่องเล่า หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นด้านปัญหา อุปสรรคและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยจัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้อย่างเป็นระบบระเบียบแล้วให้ความหมายกับข้อมูลโดยการอ่าน ทบทวน ทำความเข้าใจ ตีความข้อมูลเบื้องต้นให้ออกมาเป็นข้อความที่สื่อความหมายตรงตามเรื่องราว จากนั้นนำมาจัดหมวดหมู่ตามความหมายของข้อมูลและทำการลดทอนข้อมูล เพื่อกำหนดประเด็นหลักแล้วนำมาสร้างข้อสรุป จากนั้นวิเคราะห์และสรุปข้อความรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

7. โรงเรียนสอนคนตาบอด หมายถึง โรงเรียนที่ให้บริการทางการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนในสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีจำนวน 10 แห่ง (ข้อมูล ณ ปี 2564) ประกอบด้วย โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดขอนแก่น โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดร้อยเอ็ด โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดนครราชสีมา โรงเรียนธรรมิกวิทยา โรงเรียนบ้านเด็กgramอินทรา โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและคนตาบอดพิการซ้ำซ้อนลพบุรี โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสภาทหาดใหญ่ โรงเรียนการอาชีพคนตาบอดขอนแก่นโรงเรียนการศึกษาเด็กตาบอดพิการซ้ำซ้อนชะอำ และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแม่สาย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยสามารถทำให้ผู้บริหารและคณะครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ นำไปพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนและร่วมกันออกแบบการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่นักเรียนตาบอด
2. ผลการศึกษาสามารถนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบนโยบายเพื่อส่งเสริมการใช้ และการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในระดับคณะกรรมการบริหารมูลนิธิ โดยเฉพาะฝ่ายงานที่มีส่วนดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้
3. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ค้นพบ สามารถนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการพัฒนาการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียน มูลนิธิ และวงการการศึกษาสำหรับนักเรียนตาบอดในประเทศไทย
4. ผลการศึกษานำไปสู่การวางแผนจัดการเพื่อสร้างความยั่งยืนและคุ้มค่าในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของมูลนิธิธรรมิกชนและวงการการศึกษาพิเศษ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีข้อมูลสนับสนุนที่ต้องศึกษาในประเด็น ดังนี้

1. กฎหมายด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น
2. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
3. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
4. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาแบบเรื่องเล่า
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กฎหมายด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

บทบัญญัติหรือข้อกำหนดทางกฎหมายที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับสิทธิของนักเรียนพิการในการขอรับบริการเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาเพื่อใช้ในการงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยกฎหมายและบทบัญญัติทางกฎหมายดังนี้

##### 1. พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550

มาตรา 20 กล่าวว่า “คนพิการมีสิทธิเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากสิ่งอำนวยความสะดวก อันเป็นสาธารณะตลอดจนสวัสดิการและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2550: 8)

1) การบริการฟื้นฟูสมรรถภาพ โดยกระบวนการทางการแพทย์และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ค่าอุปกรณ์ เครื่องช่วยความพิการ และสื่อส่งเสริมพัฒนาการ เพื่อปรับสภาพทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม พฤติกรรม สติปัญญา การเรียนรู้หรือเสริมสร้างสมรรถภาพให้ดีขึ้นตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด

2) การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติหรือแผนการศึกษาแห่งชาติ ตามความเหมาะสมในสถานศึกษาเฉพาะหรือในสถานศึกษาทั่วไป หรือการศึกษาทางเลือก หรือ การศึกษานอกระบบ โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาสำหรับคนพิการให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของคนพิการ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานประกาศกำหนด

3) การฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ การให้บริการที่มีมาตรฐาน การคุ้มครองแรงงาน มาตรการเพื่อการมีงานทำ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระและบริการสื่อ

สิ่งอำนวยความสะดวกเทคโนโลยีหรือความช่วยเหลืออื่นใด เพื่อการทำงานและประกอบอาชีพของ  
คนพิการ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานประกาศกำหนด

4) การยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง อย่างเต็มที่และมี  
ประสิทธิภาพบนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียมกับบุคคลทั่วไป ตลอดจนได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก  
และบริการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับคนพิการ

5) การช่วยเหลือให้เข้าถึงนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม การพัฒนาและบริการ  
อันเป็นสาระณะผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต การช่วยเหลือทางกฎหมายและการจัดหา  
ทนายความว่าต่างแก่ต่างคดีให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

6) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสารและเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารสำหรับคนพิการทุกประเภท ตลอดจน  
บริการสื่อสารจากระยะไกลจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐตามหลักเกณฑ์  
วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบัน  
เปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) กำหนดในกฎกระทรวง

7) บริการล่ามภาษามือตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

8) สิทธิที่จะนำสัตว์นำทาง เครื่องมือหรืออุปกรณ์นำทาง หรือเครื่องช่วยความพิการใด ๆ  
ติดตัวไปในยานพาหนะหรือสถานที่ใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการเดินทางและการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก  
อันเป็นสาระณะ โดยได้รับการยกเว้นค่าบริการ ค่าธรรมเนียม และค่าเช่าเพิ่มเติมสำหรับสัตว์ เครื่องมือ  
อุปกรณ์ หรือเครื่องช่วยความพิการดังกล่าว

9) การจัดสวัสดิการเบี่ยงความพิการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด  
ในระเบียบ

10) การปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย การมีผู้ช่วยคนพิการหรือการจัดให้มีสวัสดิการอื่น  
ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดในระเบียบ

ผู้ช่วยคนพิการ ให้มีสิทธิได้รับการลดหย่อนหรือยกเว้นค่าบริการ ค่าธรรมเนียมตาม  
ระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

คนพิการที่ไม่มีผู้ดูแลคนพิการ มีสิทธิได้รับการจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและการเลี้ยงดู  
จากหน่วยงานของรัฐ ในกรณีที่มีสถานสงเคราะห์เอกชนจัดที่อยู่อาศัยและสวัสดิการให้แล้ว รัฐต้องจัด  
เงินอุดหนุนให้แก่สถานสงเคราะห์เอกชนนั้น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด  
ในระเบียบ

ผู้ดูแลคนพิการมีสิทธิได้รับบริการให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรมทักษะ การเลี้ยงดู  
การจัดการศึกษา การส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำ ตลอดจนความช่วยเหลืออื่นใด เพื่อให้พึ่งตนเองได้  
ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดในระเบียบ

คนพิการและผู้ดูแลคนพิการมีสิทธิได้รับการลดหย่อนภาษีหรือยกเว้นภาษีตามที่กฎหมาย  
กำหนด

องค์กรเอกชนที่จัดให้คนพิการได้รับสิทธิประโยชน์ตามมาตรา นี้ มีสิทธิได้รับการลดหย่อน  
ภาษีหรือยกเว้นภาษีเป็นร้อยละของจำนวนเงินค่าใช้จ่ายตามที่กฎหมายกำหนด

2. กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร และบริการสื่อสารสาธารณะ สำหรับคนพิการ พ.ศ. 2554 ซึ่งมีความสำคัญที่เกี่ยวกับงานวิจัยดังนี้

ในมาตรา 20 (6) และมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 อันเป็นกฎหมายที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 41 และมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2554: 9-12)

ข้อ 1 กฎกระทรวงนี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 2 ในกฎกระทรวงนี้

“เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” หมายความว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร ข้อมูล และการสื่อสาร นับตั้งแต่การสร้าง การนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผลการรับและส่งข้อมูล การจัดเก็บ และการนำไปใช้งานใหม่

“เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร” หมายความว่า เครื่องมือหรืออุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ หรือบริการที่ใช้สำหรับคนพิการโดยเฉพาะ หรือที่มีการดัดแปลงหรือปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการพิเศษของคนพิการแต่ละประเภท เพื่อเพิ่ม รักษา คงไว้ หรือพัฒนาความสามารถ และศักยภาพที่จะเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสาร

“ปลัดกระทรวง” หมายถึง ปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม)

ข้อ 3 หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ ต้องจัดให้ข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม บริการสื่อสารสาธารณะ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารที่อยู่ในความควบคุมดูแล อยู่ในรูปแบบ วิธีการ หรือช่องทางที่คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) การออกแบบที่เป็นสากลและเป็นธรรม

2) การจัดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร ให้เป็นไปตามความต้องการพิเศษของคนพิการแต่ละประเภท

หากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐไม่สามารถดำเนินการตามวรรคหนึ่งได้ ต้องให้ความช่วยเหลืออย่างสมเหตุสมผลแก่คนพิการ โดยดัดแปลง ปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุง การเข้าถึงและใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพิเศษของคนพิการแต่ละประเภท

ข้อ 4 ให้สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) จัดให้มีการให้หรือให้ยืมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารแก่คนพิการที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติตามข้อ 10

ข้อ 5 คนพิการที่ประสงค์จะใช้สิทธิขอยืมหรือขอรับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารตามข้อ 4 ให้ยื่นคำขอต่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

1) ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้ยื่นคำขอต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

2) ในเขตท้องที่จังหวัดอื่น ให้ยื่นคำขอต่อสำนักงานสถิติจังหวัด หรือสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

3) หน่วยงานอื่นที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ประกาศกำหนด

ข้อ 6 คนพิการที่ประสงค์จะใช้สิทธิตามข้อ 5 ต้องยื่นคำขอพร้อมด้วยเอกสาร หลักฐานดังต่อไปนี้

1) บัตรประจำตัวคนพิการ

2) รายการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการสื่อสารที่ประสงค์จะใช้สิทธิขอยืมหรือขอรับตามที่ระบุในบัญชีท้ายกฎกระทรวงนี้ ในกรณีที่คนพิการเป็นผู้เยาว์ คนเสมือนไร้ความสามารถ หรือคนไร้ความสามารถ หรือในกรณีที่คนพิการมีสภาพความพิการถึงขั้นไม่สามารถยื่นคำขอด้วยตนเองได้ ผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์ ผู้อนุบาล หรือผู้ดูแลคนพิการ แล้วแต่กรณี จะยื่นคำขอแทนก็ได้ โดยให้ยื่นคำขอพร้อมด้วยเอกสาร หลักฐานเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1) สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาทะเบียนบ้านของผู้ยื่นคำขอแทน

2) หลักฐานที่แสดงว่าได้รับมอบอำนาจจากคนพิการหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนพิการเนื่องจาก เป็นผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์ ผู้อนุบาล หรือผู้ดูแลคนพิการ

ข้อ 7 เมื่อคนพิการหรือผู้ยื่นคำขอแทนได้ยื่นคำขอพร้อมด้วยเอกสารหลักฐานแล้ว ให้หน่วยงานที่รับคำขอตรวจสอบความถูกต้องและส่งคำขอพร้อมด้วยเอกสารหลักฐานที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปยังคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายภายในระยะเวลาสิบห้าวันนับแต่วันที่รับคำขอ

ข้อ 8 คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายต้องพิจารณา คำขอพร้อมด้วยเอกสารหลักฐานภายในหกสิบวันนับแต่วันที่รับคำขอจากหน่วยงานตามข้อ 7 ทั้งนี้ อาจพิจารณาให้คนพิการได้รับสิทธิเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้ ในกรณีที่เห็นสมควรคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายอาจขอ หลักฐานซึ่งแสดงว่าคนพิการไม่ได้ยืมหรือรับ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน ตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ คนพิการมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาด้วยก็ได้

ข้อ 9 ให้สำนักงานกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) แจ้งผลการพิจารณาให้คนพิการหรือผู้ยื่นคำขอแทนทราบ

ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายพิจารณา คำขอเสร็จ

ข้อ 10 ในกรณีที่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายพิจารณา อนุมัติตามคำขอ ให้สำนักงานกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) มีหน้าที่ในการให้ยืมหรือให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร

ข้อ 11 เมื่อคนพิการหรือผู้ยื่นคำขอแทนได้รับแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติตามคำขอแล้วให้นำผลการพิจารณาอนุมัติการขอยืมหรือขอรับมาแสดง และดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การขอยืม ต้องทำสัญญาขอยืมและสัญญาค้ำประกัน ณ สถานที่ยื่นคำขอ ภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติ เว้นแต่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการ มอบหมายจะเห็นสมควรยกเว้นการทำสัญญาค้ำประกัน

2) การขอรับ ต้องมาขอรับ ณ สถานที่ยื่นคำขอภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติการทำสัญญาขอยืมและการทำสัญญาค้ำประกันให้เป็นไปตามระเบียบที่ ปลัดกระทรวงกำหนด

ข้อ 12 เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามสัญญาขอยืม คนพิการหรือผู้ยื่นคำขอแทนต้องส่งมอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารที่ยืมไปคืน ณ สถานที่ยื่นคำขอภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นสุดกำหนดระยะเวลาตามสัญญาขอยืมในกรณีที่คนพิการ ไม่อาจคืนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร นั้นได้ เพราะเหตุอันเกิดจากความจงใจหรือประมาทเลินเล่อ ให้คนพิการผู้นั้นชดใช้ค่าเสียหายตามราคาที่เหมาะสม การคืนสิ่งของที่ยืมและการชดใช้ค่าเสียหายให้เป็นไปตามระเบียบที่ปลัดกระทรวงกำหนด

ข้อ 13 คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมายอาจบอกเลิกสัญญาขอยืมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร ก่อนครบกำหนดระยะเวลาตามสัญญาขอยืมได้ เมื่อมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่า

1) คนพิการมิได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์  
2) คนพิการจะจำหน่าย ปล่อยปละละเลย หรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ซึ่งทำให้ทรัพย์สินนั้น เสียหายหรืออาจจะเสียหายในส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมด

3) คนพิการจะนำไปแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือบุคคลอื่นโดยทุจริต  
การบอกเลิกสัญญาขอยืมตามวรรคหนึ่ง ต้องแจ้งเหตุแห่งการบอกเลิกสัญญาเป็นหนังสือต่อคนพิการไม่น้อยกว่าสามสิบวันก่อนถึงวันที่จะให้ส่งมอบคืน

ข้อ 14 ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) จัดให้คนพิการ ผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์ ผู้อนุบาล ผู้ดูแลคนพิการ หรือผู้ช่วยคนพิการ ได้รับการฝึกอบรม เพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร หรือบริการสื่อสารธารณะอย่างทั่วถึงโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

และนี่คือบัญชีท้ายกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารและบริการสื่อสารสาธารณะสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2554

### 3. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการทางการศึกษา พ.ศ. 2552 ได้ระบุสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 3 และมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงออกประกาศกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการทางการศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้ (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการฯ, 2552)

ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการทางการศึกษา พ.ศ. 2552”

ข้อ 2 ประเภทของคนพิการ มีดังต่อไปนี้

- 1) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น
- 2) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน
- 3) บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา
- 4) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือการเคลื่อนไหว หรือสุขภาพ
- 5) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้
- 6) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา
- 7) บุคคลที่มีความบกพร่องทางพฤติกรรม หรืออารมณ์
- 8) บุคคลออทิสติก
- 9) บุคคลพิการซ้อน

ข้อ 3 การพิจารณาบุคคลที่มีความบกพร่องเพื่อจัดประเภทของคนพิการ ให้มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น ได้แก่ บุคคลที่สูญเสียการเห็นตั้งแต่ระดับเล็กน้อยจนถึงตาบอดสนิท ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทดังนี้

1.1) คนตาบอด หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการเห็นมาก จนต้องใช้สื่อสัมผัสและสื่อเสียง หากตรวจวัดความชัดของสายตาสายตาข้างดีเมื่อแก้ไขแล้ว อยู่ในระดับ 6 ส่วน 60 (6/60) หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) จนถึงไม่สามารถรับรู้เรื่องแสง

1.2) คนเห็นเลือนราง หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการเห็น แต่ยังสามารถอ่านอักษรตัวพิมพ์ขยายใหญ่ด้วยอุปกรณ์เครื่องช่วยความพิการ หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก หากวัดความชัดของสายตาสายตาข้างดีเมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับ 6 ส่วน 18 (6/18) หรือ 20 ส่วน 70 (20/70)

2) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ได้แก่ บุคคลที่สูญเสียการได้ยินตั้งแต่ระดับหูตึงน้อยจนถึงหูหนวก ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1) คนหูหนวก หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการได้ยินมากจนไม่สามารถเข้าใจ การพูดผ่านทางการได้ยินไม่ว่าจะใส่หรือไม่ใส่เครื่องช่วยฟัง ซึ่งโดยทั่วไปหากตรวจการได้ยินจะมีการสูญเสียการได้ยิน 90 เดซิเบลขึ้นไป

2.2) คนหูตึง หมายถึง บุคคลที่มีการได้ยินเหลืออยู่เพียงพอที่จะได้ยินการพูดผ่านทางการได้ยิน โดยทั่วไปจะใส่เครื่องช่วยฟัง ซึ่งหากตรวจวัดการได้ยินจะมีการสูญเสียการได้ยินน้อยกว่า 90 เดซิเบล ลงมาถึง 26 เดซิเบล

3) บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ได้แก่ บุคคลที่มีความจำกัดอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตน (Functioning) ในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ ความสามารถทางสติปัญญาต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญร่วมกับความจำกัดของทักษะการปรับตัวอีกอย่างน้อย 2 ทักษะจาก 10 ทักษะ ได้แก่ การสื่อความหมาย การดูแลตนเอง การดำรงชีวิตภายในบ้านทักษะทางสังคม/ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การรู้จักใช้ทรัพยากรในชุมชน การรู้จักดูแลควบคุมตนเอง การนำความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวัน การทำงาน การใช้เวลาว่าง การรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ทั้งนี้ได้แสดงอาการดังกล่าวก่อนอายุ 18 ปี

4) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือการเคลื่อนไหว หรือสุขภาพ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือการเคลื่อนไหว ได้แก่ บุคคลที่มีอวัยวะไม่สมบูรณ์หรือขาดหายไป กระดูกหรือกล้ามเนื้อผิดปกติ มีอุปสรรคในการเคลื่อนไหว ความบกพร่องดังกล่าวอาจเกิดจากโรคทางระบบประสาท โรคของระบบกล้ามเนื้อและกระดูก การไม่สมบูรณ์ มาแต่กำเนิด อุบัติเหตุและโรคติดต่อ

4.2) บุคคลที่มีความบกพร่องทางสุขภาพ ได้แก่ บุคคลที่มีความเจ็บป่วยเรื้อรัง หรือมีโรคประจำตัวซึ่งจำเป็นต้องได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุปสรรคต่อการศึกษา ซึ่งมีผลทำให้เกิดความจำเป็นต้องได้รับการศึกษาพิเศษ

5) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ได้แก่ บุคคลที่มีความผิดปกติในการทำงานของสมองบางส่วนที่แสดงถึงความบกพร่องในกระบวนการเรียนรู้ที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะความสามารถด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ การอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้ในด้านที่บกพร่องได้ ทั้งที่มีระดับสติปัญญาปกติ

6) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา ได้แก่ บุคคลที่มีความบกพร่องในการเปล่งเสียงพูด เช่น เสียงผิดปกติ อัตราความเร็วและจังหวะการพูดผิดปกติ หรือบุคคลที่มีความบกพร่อง ในเรื่องความเข้าใจหรือการใช้ภาษาพูด การเขียนหรือระบบสัญลักษณ์อื่นที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งอาจเกี่ยวกับรูปแบบ เนื้อหาและหน้าที่ของภาษา

7) บุคคลที่มีความบกพร่องทางพฤติกรรม หรืออารมณ์ ได้แก่ บุคคลที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปกติเป็นอย่างมาก และปัญหาทางพฤติกรรมนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากความบกพร่องหรือความผิดปกติทางจิตใจหรือสมองในส่วนของการรับรู้ อารมณ์หรือความคิด เช่น โรคจิตเภท โรคซึมเศร้า โรคสมองเสื่อม เป็นต้น

8) บุคคลออทิสติก ได้แก่ บุคคลที่มีความผิดปกติของระบบการทำงานของสมองบางส่วน ซึ่งส่งผลต่อความบกพร่องทางพัฒนาการด้านภาษา ด้านสังคมและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม



และมีข้อจำกัดด้านพฤติกรรม หรือมีความสนใจจำกัดเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความผิดปกตินั้น ค้นพบได้ก่อนอายุ 30 เดือน

9) บุคคลพิการซ้อน ได้แก่ บุคคลที่มีสภาพความบกพร่องหรือความพิการมากกว่าหนึ่งประเภทในบุคคลเดียวกัน

พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการ โทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารและบริการสื่อสารสาธารณะ สำหรับคนพิการ พ.ศ. 2554 พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการทางการศึกษา พ.ศ. 2552 สรุปได้ดังนี้

#### 1) คุณสมบัติของผู้มีสิทธิขอรับ

การจำแนกประเภทคนพิการตามกฎหมายกระทรวงของกระทรวงสาธารณสุขไม่ค่อนจะสอดคล้องกับการจัดการศึกษาพิเศษให้คนพิการตามแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (4) จึงได้จำแนกคนพิการตามความต้องการจำเป็นทางการจัดการศึกษาเป็น 9 ประเภท เพื่อมีสิทธิขอรับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นทางการศึกษา ดังนี้

1.1) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการเห็นตั้งแต่ระดับเล็กน้อยจนถึงตาบอดสนิทอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1.1.1) คนตาบอด หมายถึง คนที่สูญเสียการเห็นมากจนต้องสอนให้อ่านอักษรเบรลล์หรือใช้วิธีการฟังเทปหรือแผ่นเสียงหากตรวจวัดความชัดของสายตาข้างดีเมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับ 6 ส่วน 60 หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) ลงมาจนถึงบอดสนิท (หมายถึง คนตาบอดสามารถมองเห็นวัตถุได้ในระยะห่างน้อยกว่า 6 เมตรหรือ 20 ฟุต ในขณะที่คนปกติสามารถมองเห็นวัตถุเดียวกันได้ในระยะ 20 เมตร หรือ 200 ฟุต) หรือมีลานสายตาแคบกว่า 20 องศา (หมายถึง สามารถมองเห็นได้กว้างน้อยกว่า 20 องศา)

1.1.2) คนเห็นเลือนราง หมายถึง คนที่สูญเสียการเห็นแต่ยังสามารถอ่านอักษรตัวพิมพ์ที่ขยายใหญ่ได้หรือต้องใช้แว่นขยายอ่านหากตรวจวัดความชัดของสายตาข้างดี เมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับระหว่าง 6 ส่วน 18 (6/18) หรือ 20 ส่วน 70 (20/70) ถึง 6 ส่วน 60 (6/60) หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) หรือมีลานสายตาแคบกว่า 20 องศา

1.2) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน หมายถึง คนที่สูญเสียการได้ยินตั้งแต่ระดับรุนแรงจนถึงระดับน้อยอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1) คนหูหนวก หมายถึง คนที่สูญเสียการได้ยินมากจนไม่สามารถรับข้อมูลผ่านทางการได้ยินไม่ว่าจะใส่หรือไม่ใส่เครื่องช่วยฟังก็ตามโดยทั่วไป หากตรวจการได้ยินจะสูญเสียการได้ยินประมาณ 90 เดซิเบลขึ้นไป (เดซิเบลเป็นหน่วยวัดความดังของเสียง หมายถึง เมื่อเปรียบเทียบระดับเริ่มได้ยินเสียงของเด็กปกติเมื่อเสียงดังไม่เกิน 25 เดซิเบล คนหูหนวกจะเริ่มได้ยินเสียงดังมากกว่า 90 เดซิเบล)

1.2.2) คนหูตึง หมายถึง คนที่มีการได้ยินเหลืออยู่พอเพียงที่จะรับข้อมูลผ่านทางการได้ยินโดยทั่วไปจะใส่เครื่องช่วยฟังและหากตรวจการได้ยิน จะพบว่ามีการสูญเสียการได้ยิน

น้อยกว่า 90 เดซิเบล ลงมาจนถึง 26 เดซิเบล คือ เมื่อเปรียบเทียบระดับเริ่มได้ยินเสียงของเด็กปกติ เมื่อเสียงดังไม่เกิน 25 เดซิเบล เด็กหูตึงจะเริ่มได้ยินเสียงที่ดังมากกว่า 26 เดซิเบลขึ้นไปจนถึง 90 เดซิเบล

1.3) บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา หมายถึง คนที่มีพัฒนาการช้ากว่าคนปกติทั่วไปเมื่อวัดสติปัญญาโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานแล้วมีสติปัญญาต่ำกว่าบุคคลปกติและความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่ำกว่าเกณฑ์ปกติอย่างน้อย 2 ทักษะหรือมากกว่า เช่น ทักษะการสื่อสาร ความหมายทักษะทางสังคมทักษะการใช้สาธารณสมบัติการดูแลตนเองการดำรงชีวิตในบ้านการควบคุมตนเองสุขอนามัยและความปลอดภัยการเรียนรู้วิชาการเพื่อชีวิตประจำวันการใช้เวลาว่างและการทำงาน ซึ่งลักษณะความบกพร่องทางสติปัญญาจะแสดงอาการก่อนอายุ 18 ปี

1.4) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือสุขภาพ หมายถึง คนที่มีอวัยวะไม่สมบูรณ์ อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนขาดหายไปกระดูกและกล้ามเนื้อพิการเจ็บป่วยเรื้อรังรุนแรงมีความพิการระบบประสาทมีความลำบากในการเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการศึกษาในสภาพปกติ ทั้งนี้ไม่รวมคนที่มีความบกพร่องทางประสาทสัมผัส ได้แก่ ตาบอดหู หนวก อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1.4.1) โรคของระบบประสาท เช่น ซีรีบรัลพัลซีส (Cerebral Palsy) หรือโรคอัมพาต เนื่องจากสมองพิการ โรคคลมซึกมัลติเพิลสเคลอโรซิส (Multiple Sclerosis)

1.4.2) โรคทางระบบกล้ามเนื้อและกระดูก เช่น ข้ออักเสบเท้าปุ๊กโรคกระดูกอ่อน โรคอัมพาต กล้ามเนื้อลีบหรือมีสคิวลาร์ดีสโทรฟี (Muscular Dystrophy) กระดูกสันหลังคด

1.4.3) การไม่สมประกอบมาแต่กำเนิด เช่น โรคศีรษะโตสไปนาเบฟิคา (Spina Bifida) แขนขาด้วนแต่กำเนิด เตี้ยแคระ

1.4.4) สภาพความพิการและความบกพร่องทางสุขภาพอื่น ๆ ได้แก่ สภาพความพิการอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุและโรคติดต่อ เช่น ไฟไหม้แขนขาขาด โรคโปลิโอ โรคเยื่อสมองอักเสบจากเชื้อไวรัส และอันตรายจากการคลอด ความบกพร่องทางสุขภาพ เช่น หอบหืด โรคหัวใจ วัณโรคปอด ปอดอักเสบ

1.5) บุคคลที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ หมายถึง คนที่มีความบกพร่องอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในกระบวนการพื้นฐานทางจิตวิทยาที่เกี่ยวกับความเข้าใจหรือการใช้ภาษาอาจเป็นภาษาพูดและ/หรือภาษาเขียน ซึ่งจะมีผลทำให้มีปัญหาในการฟัง การพูด การคิด การอ่าน การเขียน การสะกดหรือการคิดคำนวณรวมทั้งสภาพความบกพร่องในการรับรู้สมองได้รับบาดเจ็บการปฏิบัติงานของสมองสูญเสียไปซึ่งทำให้มีปัญหาในการอ่านและปัญหาในการเข้าใจภาษา ทั้งนี้ไม่รวมคนที่มีปัญหาทางการเรียนเนื่องจากสภาพบกพร่องทางการเห็น การได้ยิน การเคลื่อนไหว ปัญญาอ่อน ปัญหาทางอารมณ์หรือความต้อยโอกาสเนื่องจากสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมหรือเศรษฐกิจ

1.6) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา หมายถึง คนที่มีความบกพร่องในเรื่องของการออกเสียงพูด เช่น เสียงผิดปกติ อัตราความเร็วและจังหวะการพูดผิดปกติหรือคนที่มีความบกพร่องในเรื่องความเข้าใจและหรือการใช้ภาษาพูดการเขียนและหรือระบบสัญลักษณ์อื่นที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารซึ่งอาจเกี่ยวกับรูปแบบของภาษาเนื้อหาของภาษาและหน้าที่ของภาษา

1.7) บุคคลที่มีปัญหาทางพฤติกรรมหรืออารมณ์ หมายถึง คนที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปกติเป็นอย่างมากและปัญหาทางพฤติกรรมนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่เป็นที่ยอมรับทางสังคมหรือวัฒนธรรม

1.8) บุคคลออทิสติก หมายถึง บุคคลที่มีความบกพร่องทางพัฒนาการด้านสังคมภาษาและการสื่อความหมายพฤติกรรมอารมณ์และจินตนาการ ซึ่งมีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงานในหน้าที่บางส่วนของสมองที่ผิดปกติไป และความผิดปกตินี้พบได้ก่อนวัย 30 เดือน และมีลักษณะที่สำคัญคือมีความบกพร่องทางปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การสื่อสารพฤติกรรมและอารมณ์ การรับรู้ทางประสาทสัมผัสทั้งห้า การใช้อวัยวะต่าง ๆ อย่างประสานสัมพันธ์ การจินตนาการและมีความสนใจที่สั้น เป็นต้น

1.9) บุคคลพิการซ้อน หมายถึง คนที่มีสภาพความบกพร่องหรือความพิการมากกว่าหนึ่งประเภทในบุคคลเดียวกัน เช่น คนปัญญาอ่อนที่สูญเสียการได้ยิน เป็นต้น

ซึ่งจากความหมายและการแบ่งประเภทของผู้พิการข้างต้น หากผู้พิการได้รับการลงทะเบียนตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 แล้วก็จะได้รับการสงเคราะห์ การพัฒนา และการฟื้นฟูสมรรถภาพ แตกต่างกันไปตามประเภทของความพิการทำให้ผู้พิการเข้าถึงการคุ้มครองดูแลได้อย่างเหมาะสม และได้รับการดูแลได้ทั่วถึงมากขึ้น

2) สิทธิที่คนพิการพึงได้รับ โดยมีสิทธิที่พึงได้รับตามกฎหมายมีดังนี้

2.1) การกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ มาตรการ โครงการ หรือวิธีปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน หรือบุคคลใดในลักษณะที่เป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ จะกระทำมิได้

2.2) คนพิการอาจยื่นคำขอมีบัตรประจำตัวคนพิการต่อนายทะเบียนกลางหรือนายทะเบียนจังหวัด ในกรณีที่คนพิการเป็นผู้เยาว์ คนเสมือนไร้ความสามารถหรือคนไร้ความสามารถหรือในกรณีที่คนพิการมีสภาพความพิการถึงขั้นไม่สามารถไปยื่นคำขอด้วยตนเองได้ ผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์ ผู้อนุบาลหรือผู้ดูแลคนพิการ แล้วแต่กรณี จะยื่นคำขอแทนก็ได้

2.3) คนพิการมีสิทธิเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะตลอดจนสวัสดิการและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ เช่น

2.3.1) การบริการฟื้นฟูสมรรถภาพโดยกระบวนการทางการแพทย์และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ค่าอุปกรณ์เครื่องช่วยความพิการ และสื่อส่งเสริมพัฒนาการ

2.3.2) การศึกษา

2.3.3) การฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ

2.3.4) การยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองอย่างเต็มที่

2.3.5) การช่วยเหลือให้เข้าถึงนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม การพัฒนาและบริการอันเป็นสาธารณะ ผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต การช่วยเหลือทางกฎหมายและการจัดหา ทุนความว่าต่างแก้ต่างคดี

2.3.6) ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารสำหรับคนพิการทุกประเภท

2.3.7) บริการล่ามภาษามือ

2.3.8) สิทธิที่จะนำสัตว์นำทาง เครื่องมือหรืออุปกรณ์นำทาง หรือเครื่องช่วย  
ความพิการใด ๆ ติดตัวไปในยานพาหนะหรือสถานที่ใด ๆ

2.3.9) การจัดสวัสดิการเบี้ยความพิการ

2.3.10) การปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย การมีผู้ช่วยคนพิการ หรือการจัดให้มี  
สวัสดิการอื่น

2.4) ผู้ช่วยคนพิการ ให้มีสิทธิได้รับการลดหย่อนหรือยกเว้นค่าบริการและค่าธรรมเนียม

2.5) คนพิการที่ไม่มีผู้ดูแลคนพิการ มีสิทธิได้รับการจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและ  
การเลี้ยงดูจากหน่วยงานของรัฐ ในกรณีที่มีสถานสงเคราะห์เอกชนจัดที่อยู่อาศัยและสวัสดิการให้แล้ว  
รัฐต้องจัดเงินอุดหนุนให้แก่สถานสงเคราะห์เอกชนนั้น

2.6) ผู้ดูแลคนพิการมีสิทธิได้รับการให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรมทักษะ การเลี้ยงดู  
การจัดการศึกษา การส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำ ตลอดจนความช่วยเหลืออื่นใดเพื่อให้พึ่งตนเองได้

2.7) คนพิการและผู้ดูแลคนพิการมีสิทธิได้รับการลดหย่อนภาษีหรือยกเว้นภาษีตามที่  
กฎหมายกำหนด

2.8) องค์กรเอกชนที่จัดให้คนพิการได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนด มีสิทธิได้รับ  
การลดหย่อนภาษีหรือยกเว้นภาษีเป็นร้อยละของจำนวนเงินค่าใช้จ่าย

2.9) เงินสนับสนุนแผนงานหรือโครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต  
คนพิการ

2.10) สมาคมสภาคนพิการทุกประเภทแห่งประเทศไทยได้รับเงินสนับสนุนสำหรับ  
ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

2.11) กู้เงินเพื่อการประกอบอาชีพ

2.12) เข้าทำงาน โดยนายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ และหน่วยงานของรัฐ  
รับคนพิการเข้าทำงาน

2.13) เข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากการจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือ  
บริการในอาคารสถานที่ ยานพาหนะ บริการขนส่ง หรือบริการสาธารณะอื่น

2.14) เจ้าของอาคารสถานที่ ยานพาหนะ บริการขนส่ง หรือผู้ให้บริการสาธารณะอื่น  
ซึ่งได้จัดอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการสำหรับคนพิการมีสิทธิได้รับการลดหย่อนภาษี  
หรือยกเว้นภาษีเป็นร้อยละของจำนวนเงินค่าใช้จ่ายตามที่กฎหมายกำหนด

2.15) นายจ้าง หรือเจ้าของสถานประกอบการที่จ้าง คนพิการเข้าทำงานมากกว่าร้อยละ  
หกสิบของลูกจ้างในสถานประกอบการนั้น โดยมีระยะเวลาจ้างเกินกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวันในปีภาษีใด  
มีสิทธิได้รับยกเว้นภาษีเงินได้ในปีภาษีนั้นตามที่กฎหมายกำหนด

3) แนวปฏิบัติสำหรับคนพิการหรือผู้ปกครองในการขอรับเงินอุดหนุนทางการศึกษา  
เพื่อขอรับหรือซื้อสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา  
ตามกฎหมายกระทรวงฯ ให้คนพิการหรือผู้ปกครองดำเนินการดังนี้

3.1) ร่วมเป็นคณะกรรมการคัดกรอง/คัดแยกและจัดทำแผนการจัดการศึกษา  
เฉพาะบุคคล

3.2) ยื่นแบบคำขอรับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา (คป.01) ต่อสถานศึกษาหรือศูนย์การศึกษาพิเศษพร้อมเอกสารหลักฐานประกอบ ดังนี้

3.2.1) แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล

3.2.2) สำเนาสมุดประจำตัวคนพิการ เอกสารรับรองความพิการจากแพทย์ หรือกรณีใช้ใบรับรองบุคคลของสถานศึกษาว่าเป็นคนพิการ (คป.04) ให้แนบหลักฐานการคัดกรองที่ใช้คัดกรองบุคคลนั้น ๆ (ตามประกาศคณะกรรมการพิจารณาให้คนพิการได้รับสิทธิช่วยเหลือทางการศึกษา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการรับรองบุคคลของสถานศึกษาว่าเป็นคนพิการ) เฉพาะครั้งแรกเท่านั้น

ในการรับรองบุคคลว่าเป็นคนพิการในครั้งต่อไป ต้องได้รับการตรวจวินิจฉัยเพื่อรับรองจากแพทย์ (ตามข้อ 6 แห่งประกาศคณะกรรมการพิจารณาให้คนพิการได้รับสิทธิช่วยเหลือทางการศึกษา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการรับรองบุคคลของสถานศึกษาว่าเป็นคนพิการ)

3.3) การยื่นเอกสารหลักฐานตามข้อ 2 ได้ดำเนินการตามกำหนดเวลา ดังนี้

ภายในวันที่ 10 มิถุนายน สำหรับผู้ที่ลงทะเบียนหรือเข้าศึกษาในภาคเรียนที่ 1

ภายในวันที่ 10 พฤศจิกายน สำหรับผู้ที่ลงทะเบียนหรือเข้าศึกษาในภาคเรียนที่ 2

ภายในวันที่ 10 เมษายน สำหรับผู้ที่ลงทะเบียนหรือเข้าศึกษาในภาคฤดูร้อน

กรณีขอรับบริการตั้งแต่แรกเกิด แรกพบความพิการ หรือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สามารถยื่นแบบคำขอได้ภายในวันที่ 1 ของเดือนถัดไป

3.4) รอผลพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาให้คนพิการได้รับสิทธิช่วยเหลือทางการศึกษา

3.5) รับคู่มือจากสถานศึกษา และลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

3.6) เมื่อได้รับคู่มือแล้วให้นำคู่มือไปขอรับหรือซื้อสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา กับผู้ให้บริการหรือหน่วยบริการภายในปีการศึกษาที่ได้รับ (15 พฤษภาคมของปีถัดไป) โดยสามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากศูนย์การศึกษาพิเศษที่จ่ายคู่มือ

3.7) ในกรณีที่ไม่ได้รับการอนุมัติ หรือไม่ได้รับคู่มือ หรือต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการใช้คู่มือ สามารถสอบถามหรือแจ้งที่สถานศึกษาหรือศูนย์การศึกษาพิเศษที่ยื่นแบบคำขอ

3.8) ในกรณีที่คนพิการมีความต้องการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงรายการคู่มือให้ยื่นแบบคำร้องขอ ยกเลิก/เปลี่ยนแปลงรายการคู่มือ (คป.03) ต่อสถานศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

ดังนั้นจากผลการศึกษาข้อมูลทางกฎหมายและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้กับกลุ่มคนพิการ และนักเรียนพิการ พบว่า มีกฎหมายและบทบัญญัติทางกฎหมายที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อศึกษาถึงการได้รับสิทธิในการใช้และการเข้าถึงสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) กฎหมายรัฐธรรมนูญ ฉบับปีพุทธศักราช 2560 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562

3) พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พุทธศักราช 2551 4) พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 5) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสาร และบริการสื่อสารสาธารณะ สำหรับคนพิการ พ.ศ. 2554 และ 6) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการทางการศึกษา พ.ศ. 2552 ซึ่งกฎหมายและบทบัญญัติทางกฎหมายที่กล่าวมาข้างต้นได้ให้ความสำคัญและระบุหน้าที่ที่โรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จะต้องดำเนินการด้านการบริหาร บริการและจัดสรรสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนพิการหรือนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นอย่างทั่วถึงและเป็นไปตามสิทธิทางกฎหมาย

## การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ในการศึกษาเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนฯ ผู้วิจัยจะขอนำเสนอประเด็นการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย ความหมายและลักษณะของสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น แนวคิดการบริหารจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้รวมถึงทฤษฎีการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

### 1. สื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียนตาบอด

สื่อการสอนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเรียนการสอน เพราะจะช่วยให้ครูสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการมีมากขึ้น วงการศึกษาของนักเรียนพิการจึงจำเป็นต้องนำเอาสื่อและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้สอนกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิทิต ทรัพย์สาคร (2539: 48) ได้ศึกษาปัญหาและการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของการใช้สื่อสำหรับสอนนักเรียนตาบอดมีผลต่อคุณภาพการรับรู้ของนักเรียน นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 64 ได้กำหนดว่า รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และมาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544: 32-33) สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษหรือกลุ่มของนักเรียนพิการ การใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนคือสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยสื่อทุกประเภทที่ใช้ในการสอนเด็กปกติก็สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อสอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้เป็นอย่างดี ยกเว้นเฉพาะกลุ่มเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษบางประเภท เช่น เด็กนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยินจะไม่สามารถรับสื่อที่มีเสียงได้ นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นจะไม่สามารถรับสื่อที่เป็นรูปภาพต่าง ๆ ได้เช่นกัน ซึ่งครูผู้สอนก็สามารถที่จะใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับข้อจำกัด

และความบกพร่องต่าง ๆ นอกจากนั้นหากครูผู้สอนสามารถทราบว่าผู้เรียนชอบหรือสนใจอะไรและนำสิ่งนั้นมาใช้ประกอบเป็นสื่อการสอน จะยิ่งทำให้การสอนแต่ละครั้งประสบผลสำเร็จสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดลักษณะของคนตาบอดหรือผู้ที่มีความพิการทางการเห็น ซึ่งกำหนดเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) คนที่มีสายตาข้างที่ดีกว่าเมื่อใช้แว่นสายตาธรรมดาแล้วมองเห็นน้อยกว่า 6/18 หรือ 20/70 ลงไปจนมองไม่เห็นแม้แต่แสงสว่าง หรือ 2) คนที่มีลานสายตาแคบกว่า 30 องศา

ส่วนกระทรวงศึกษาธิการได้ระบุนิยามความหมายของคนตาบอดหรือผู้ที่มีความบกพร่องทางการเห็นเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาไว้ว่า บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น หมายถึงบุคคลที่สูญเสียการเห็นตั้งแต่ระดับเล็กน้อยจนถึงตาบอดสนิทอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) คนตาบอด หมายถึง คนที่สูญเสียการเห็นมากจนต้องสอนให้อ่านอักษรเบรลล์หรือใช้วิธีการฟังเทปหรือแผ่นเสียง หากตรวจวัดความชัดของสายตาข้างดี เมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับ 6 ส่วน 60 หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) ลงมาจนถึงบอดสนิท (หมายถึง คนตาบอดสามารถมองเห็นวัตถุได้ในระยะห่างน้อยกว่า 6 เมตร หรือ 20 ฟุต ในขณะที่คนปกติสามารถมองเห็นวัตถุเดียวกันได้ในระยะ 60 เมตร หรือ 200 ฟุต) หรือมีลานสายตาแคบกว่า 20 องศา (หมายถึง สามารถมองเห็นได้กว้างน้อยกว่า 20 องศา) และ 2) คนเห็นเลือนราง หมายถึง คนที่สูญเสียการเห็นแต่ยังสามารถอ่านอักษรตัวพิมพ์ที่ขยายใหญ่ได้ หรือต้องใช้เวลาขยายอ่านหากตรวจวัดความชัดของสายตาข้างดี เมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับระหว่าง 6 ส่วน 18 (6/18) หรือ 20 ส่วน 70 (20/70) ถึง 6 ส่วน 60 (6/60) หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) หรือมีลานสายตาแคบกว่า 30 องศา

### 1.1 รูปแบบและลักษณะของสื่อสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

ศูนย์สื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ (2548) ได้สรุปรูปแบบและลักษณะของสื่อสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 สื่อสำหรับเตรียมความพร้อมในการอ่าน-เขียนอักษรเบรลล์ นักเรียนที่เข้าเรียนในชั้นอนุบาลจะต้องได้รับการเตรียมความพร้อมหลาย ๆ ด้าน ที่สำคัญด้านหนึ่งคือการเตรียมความพร้อมเพื่อการอ่าน-เขียนอักษรเบรลล์ ซึ่งจะใช้สื่อการแตะสัมผัสที่ปลายนิ้ว การแยกความแตกต่างระหว่างผิวสัมผัสที่หยาบ-ละเอียด การแยกตำแหน่งซ้าย-ขวา บน-ล่าง การแยกขนาดใหญ่-เล็ก สื่อเหล่านี้จะเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กับจุดและตำแหน่งของอักษรเบรลล์ตัวอย่างของสื่อ เช่น ลูกบิดเบรลล์ กระดานหมุด กระดาษทรายเบอร์ต่าง ๆ กระดุมเม็ดเล็ก ๆ เป็นต้น

1.1.2 สื่ออุปกรณ์การอ่าน-เขียนอักษรเบรลล์ ได้แก่ แผ่นรองเขียน (Slate) และดินสอ (stylus) เครื่องพิมพ์ติดอักษรเบรลล์ (Braille) นอกจากนี้ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการอ่าน-เขียนอักษรเบรลล์ก็ยังพัฒนาเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และบางชิ้นก็ยังสามารถเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย เช่น หน้าจอแสดงผลอักษรเบรลล์ (Braille Displays) สมุดโน้ตอิเล็กทรอนิกส์อักษรเบรลล์พกพา (Electronic Braille Notetakers) เครื่องพิมพ์อักษรเบรลล์ Embossers (Braille Printers)

1.1.3 สื่อการสอนคณิตศาสตร์ ทั้งสื่อที่ดัดแปลงจากสื่อของคนทั่วไป เช่น ไม้บรรทัดเบรลล์ สายวัด เครื่องชั่ง เส้นจำนวน ลูกคิด เป็นต้น

1.1.4 สื่อการสอนวิชาเรขาคณิต ประกอบด้วย วงเวียน ครึ่งวงกลม กระจาดนayang รูปทรงเรขาคณิตต่าง ๆ สื่อเหล่านี้ใช้ในการสร้างรูปเรขาคณิตที่เป็นเส้นขนาน โดยจะใช้กระดาษวางบนกระจาดนayang แล้วสร้างรูปบนกระดาษนั้น เมื่อกลับด้านของกระดาษเส้นขนานของรูปเรขาคณิตต่าง ๆ ก็จะปรากฏชัดเจน นอกจากนี้ยังมีสื่อที่ผลิตขึ้นใช้เอง เช่น กระจาดนayangหรือกระจาดนากราฟ และกระจาดนแม่เหล็ก เป็นต้น

1.1.5 สื่อภาพพจน์ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ เช่น วิชาสังคม วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น

1.1.6 สื่อที่เป็นของจริงและของจำลองในวิชาต่าง ๆ เช่น ลูกโลก สัตว์จำลอง เป็นต้น

1.1.7 สื่อประเภทหนังสือ เอกสารอักษรเบรลล์ พจนานุกรมไทย-อังกฤษ ฉบับอักษรเบรลล์

1.1.8 หนังสืออักษรตัวโต (Large Print) สำหรับนักเรียนที่มีการเห็นเลือนราง

1.1.9 สื่อในวิชาพลศึกษา เช่น ลูกปิงปอง และลูกบอลที่มีเสียง

1.1.10 สื่อในการสอนภาษาและคอมพิวเตอร์ เช่น เทปเสียง แผ่นซีดี คอมพิวเตอร์ ที่ติดตั้งโปรแกรมเสียง อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการทางภาษาและคอมพิวเตอร์

1.1.11 สื่อสำหรับวิชาเฉพาะของผู้ที่มีความบกพร่องทางการเห็น เช่น ไม้เท้าที่ใช้ในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมและการเดินทาง (Orientation & Mobility) และสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ทักษะในการดำรงชีวิตประจำวัน (Activities of Daily Living) ได้แก่ อุปกรณ์ในการทำงานบ้าน การเย็บผ้า เป็นต้น

1.1.12 สื่อในการสอนวิชาดนตรี เช่น เครื่องดนตรีไทย อังกะลุง เครื่องดนตรีสากล เช่น คีย์บอร์ด แซกโซโฟน เปียโน เมโลเดียน ซอฝรั่ง กีตาร์ กลอง ฯลฯ ซึ่งนักเรียนได้เรียนเพื่อความสุนทรีย์ทางดนตรีและเป็นพื้นฐานอาชีพที่ดีต่อไป

ซึ่งจากตัวอย่างข้างต้นคือลักษณะของสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนและสถานศึกษาแทบจะทุกระดับการศึกษา ทั้งนี้ล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ปลายทางคือเสริมสร้างและสนับสนุนกระบวนการจัดการเรียนการสอนในสาระวิชาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1.2 ประโยชน์ของสื่อการสอนสำหรับนักเรียนตาบอด

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้สื่อสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งปรากฏในรายงานการศึกษาสภาพและความต้องการใช้สื่อการศึกษาของนักเรียนตาบอดระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนเรียนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

1.2.1 ทำให้เกิดความคิดรวบยอด (Concept) ในเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

1.2.2 ช่วยสร้างจินตภาพในสมอง ทำให้เกิดความทรงจำที่ดี

1.2.3 ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานของมือกับสมอง (สื่อประเภทสัมผัส)

1.2.4 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการรับรู้ข้อมูลจากการฟังและอ่านให้ชัดเจนขึ้น การสัมผัสในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการฟังและอ่านจากบทเรียนก็เช่นเดียวกับคนทั่วไปที่ใช้ภาพประกอบ

## 1.3 เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนตาบอด

ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษซึ่งรวมถึงกลุ่มของนักเรียนพิการด้วยนั้น นอกเหนือจากสื่อที่ต้องใช้ประกอบการเรียนการสอนแล้วในยุคปัจจุบันสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง



คือ เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษและสำหรับในขอบเขตของการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนตาบอดคำว่าเทคโนโลยีจะมีความหมายรวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับเด็กในด้านต่าง ๆ ด้วย และจะใช้คำเรียกรวมว่า “เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก”

### 1.3.1 ความหมายของเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนตาบอด

ศรียา นิยมธรรม และนิสิตปริญญาเอก สาขาการศึกษาพิเศษ รุ่นที่ 1 (2548: 1-3) ได้กล่าวถึง ความหมายของเทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ โดยมีคำที่เกี่ยวข้องและพบอยู่เสมอ 2 คำ คือ Access Technology ใช้ในความหมายของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้ผู้พิการสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์

Assistive Technology จะใช้ในความหมายของเทคโนโลยีเครื่องช่วยในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน หรือเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยลดหรือแก้ไขความพิการหรือความบกพร่องที่เกิดขึ้น เช่น กายอุปกรณ์เทียม กายอุปกรณ์เสริม ปลูกมือ สำหรับทำอาหารหรือเขียนหนังสือ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษหรือนักเรียนพิการ หมายถึง วิทยาการ องค์ความรู้ เทคนิควิธี และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการช่วยเหลือให้ผู้ที่มีความบกพร่องหรือมีความพิการสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้ ทั้งในส่วนที่เป็นกิจวัตรประจำวัน การทำงาน กิจกรรมสันทนาการ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมร่วมกับผู้อื่นได้

### 1.3.2 ประเภทของเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก

ในการแบ่งประเภทของเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการสามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังนี้

แบ่งตามวัตถุประสงค์ในการใช้ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้กับร่างกาย หมายถึง เครื่องช่วยแก้ไขหรือทดแทนส่วนของร่างกายที่สูญเสียหรือบกพร่อง โดยนำมาใช้กับร่างกายหรือต้องนำติดตัวไปใช้เพื่อลดอุปสรรค เช่น กายอุปกรณ์เทียม กายอุปกรณ์เสริม ไม้ค้ำยัน รถเข็น ไม้เท้า ฯลฯ

เทคโนโลยีด้านสถาปัตยกรรม หมายถึง สิ่งที่ได้รับการสร้างขึ้นโดยเป็นส่วนประกอบในระบบโครงสร้างพื้นฐาน โดยมากเป็นไปเพื่ออำนวยความสะดวกในสถานที่สาธารณะ เช่น ทางลาด สัญญาณไฟ หรือสัญญาณเสียง พื้นผิวต่างสัมผัสบนบาทวิถี (Braille Block) ฯลฯ

เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ หมายถึง สิ่งที่ช่วยลดหรือขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เช่น เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ต หรือโทรศัพท์สำหรับคนหูหนวก เป็นต้น

แบ่งตามลักษณะความยาก-ง่ายในการสร้าง ดังนี้ เทคโนโลยีอย่างง่ายเป็นเทคโนโลยีที่สร้างขึ้นโดยอาศัยภูมิปัญญาที่เรียบง่าย และมีวิธีการใช้อย่างง่าย ๆ เช่น ไม้ค้ำยัน หนังสืออักษรเบรลล์ แผ่นสื่อบันทึกเสียง ฯลฯ

เทคโนโลยีขั้นสูง เป็นเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในขั้นตอนของการผลิตและการนำมาใช้มากขึ้น เช่น โทรศัพท์สำหรับคนหูหนวก โปรแกรมขยายขนาดหน้าจอ โปรแกรมอ่านหน้าจอทั้งที่ใช้ร่วมกับโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

แบ่งตามการฟื้นฟูสมรรถภาพ ดังนี้ เทคโนโลยีด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ส่วนใหญ่เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมิน การบำบัดรักษา การออกกำลังกาย และ

ป้องกันการเกิดของโรคหรือป้องกันโรคแทรกซ้อน เช่น อุปกรณ์วัดกำลังของกล้ามเนื้อ (Hand Dynamometer) และอุปกรณ์วัดช่วงการเคลื่อนไหวของข้อต่อ (Goniometer)

เทคโนโลยีด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพทางสังคม เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยเสริมการเข้าร่วมในสังคม โดยเริ่มจากอุปกรณ์ช่วยเหลือตนเองภายในบ้าน และในการทำกิจกรรมประจำวัน เช่น อุปกรณ์ช่วยแต่งตัว อุปกรณ์ช่วยรับประทานอาหาร หลังจากนั้นจึงเริ่มการใช้อุปกรณ์ในการดำรงชีวิตในสังคม เช่น อุปกรณ์ช่วยการเขียนหรือการพิมพ์ อุปกรณ์สำหรับการทำงาน และอุปกรณ์ช่วยการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

เทคโนโลยีด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการศึกษา เป็นอุปกรณ์ช่วยในการเรียนการสอนในชั้นเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ อุปกรณ์ช่วยการรับรู้และความเข้าใจ อุปกรณ์ช่วยในการจัดทำทางในการเรียนให้เหมาะสม ไม่เป็นอุปสรรคในการเรียน อุปกรณ์ช่วยในการทดสอบและการวัดผล

เทคโนโลยีด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพทางด้านอาชีพ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประกอบอาชีพสาขาต่าง ๆ เช่น เครื่องมือช่างที่ดัดแปลงให้มีด้ามจับที่มีรูปร่าง ขนาดและน้ำหนัก ซึ่งช่วยให้สามารถใช้งานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดแบ่งเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกประเภทตามลักษณะของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ดังนี้ 1) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็น 2) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน 3) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา 4) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย 5) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการพูดหรือภาษา 6) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ 7) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องซ้ำซ้อน และ 8) เทคโนโลยีสำหรับเด็กออทิสติก

สิริลักษณ์ โปร่งสันเทียะ (2550: 7) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็นไว้ ดังนี้

1) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็นประเภทสายตาลีออนราง มีดังต่อไปนี้

1.1) แว่นขยาย (Magnifiers) ใช้ขยายภาพหรือหนังสือ ตำรา สิ่งพิมพ์และใช้สำหรับการขยายภาพในระยะใกล้ ๆ

1.2) กล้องส่องทางไกลและเลนส์ส่องทางไกล (Telescope) ใช้ในการเดินทางหรือดูสภาพแวดล้อมภูมิประเทศสิ่งของต่าง ๆ ในระยะไกล

1.3) กล่องไฟ (Light Box) ใช้เพื่อปรับแสงให้เหมาะสมกับสายตาของเด็กที่มีสายตาลีออนราง สามารถหรี่หรือปรับให้แสงเข้มข้นได้เพื่อช่วยให้ใช้สายตาได้ดีขึ้น

1.4) บรรทัดนูนและแผ่นบรรทัด (Raised Line and Templates) เป็นอุปกรณ์ที่จะช่วยทำให้เด็กที่สายตาลีออนรางสามารถเขียนหนังสือได้ โดยใช้การทำบรรทัดนูนหรือแผ่นบรรทัดให้เด็กสังเกตเส้นบรรทัดได้ชัดเจน

1.5) ทีวีวงจรปิด (Closed-circuit Television: CCTV) เป็นอุปกรณ์ที่ขยายตัวอักษรในสิ่งพิมพ์ให้ใหญ่ขึ้น และสามารถทำให้สีของตัวอักษรกับสีของพื้นหลังตัดกันได้ เช่น ตัวอักษรสีขาวพื้นหลังสีดำ หรือตัวอักษรสีดำ พื้นหลังสีขาว

2) เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็นประเภทตาบอดสนิท เด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็นอีกประเภทหนึ่ง คือ ประเภทตาบอดสนิท ดังนั้น เทคโนโลยีสำหรับเด็กตาบอดเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ทักษะประสาทสัมผัสที่ทดแทนการเห็น คือ การสัมผัสและการได้ยินเด็กตาบอดจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาด้วยอักษรเบรลล์ และการใช้การพิมพ์เพื่อการเรียนรู้เป็นหลัก ได้แก่

2.1) พิมพ์ดีดเบรลล์ (Braille) เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานสำหรับการผลิตอักษรเบรลล์หนังสือ หรือสื่อการสอน หรือใบงานสำหรับเด็กตาบอด มีลักษณะคล้ายเครื่องพิมพ์ดีดปกติ แต่ที่แป้นตัวอักษรจะใช้แทนด้วยปุ่มที่เป็นอักษรเบรลล์ เมื่อพิมพ์แต่ละครั้งจะได้ตัวอักษรบนให้เด็กสามารถอ่านได้เข้าใจ

2.2) เครื่องทำภาพนูน ใช้สำหรับทำภาพนูนและอัดสำเนาภาพนูนเพื่อทำสื่อการเรียนการสอน ซึ่งเด็กที่มีความบกพร่องทางสายตาสายตาจะใช้มือลูบเพื่อเรียนรู้รูปร่างลักษณะของสิ่งต่าง ๆ แทนการมองด้วยสายตา

2.3) โน้ตบุ๊กคนตาบอด (Portable Notetakers) เป็นอุปกรณ์ที่เด็กตาบอดสามารถพกพาเพื่อทำงานนอกสถานที่ มีลักษณะพิเศษ คือ มีการติดตั้งโปรแกรมอ่านหน้าจอ และมีรูปแบบการใช้งานโดยอาศัยแป้นพิมพ์หรือคีย์ลัดเพื่อให้คนตาบอดสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

3) เทคโนโลยีสำหรับการดำรงชีวิตอิสระ (Independent Living) เทคโนโลยีกลุ่มนี้เป็นการประยุกต์ ดัดแปลง สิ่งที่ใช้ในชีวิตประจำวันให้เหมาะสมสำหรับเด็กตาบอด เพื่อให้สามารถทำกิจกรรมประจำวันได้เองโดยให้พึ่งพาผู้อื่นน้อยที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น

3.1) เครื่องใช้ในการทำครัวและประกอบอาหาร เช่น ที่วัดระดับน้ำ ที่ตั้งไข่สำหรับต้ม ที่เปิดจุกขวด เครื่องชั่งส่วนผสมอาหารพุดได้ เครื่องชั่งอาหารที่มีอักษรเบรลล์กำกับ

3.2) เครื่องมือเครื่องใช้ในบ้าน เช่น ที่วัดแสง ซึ่งสามารถส่งเสียงเตือนเมื่อภายในบ้านไม่ได้ปิดไฟ

3.3) เครื่องวัดไฟถ่านไฟฉาย จะส่งเสียงเมื่อถ่านไฟฉายยังใช้งานได้ ที่เย็บปักถักร้อยปรับสำหรับใช้ในการสัมผัสและการฟังเสียงอุปกรณ์ที่ใช้ในการเดินทาง เช่น ไม้เท้าขาวแบบต่าง ๆ แถบผ้าสะท้อนแสง

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องประดิษฐ์ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะมาช่วยให้เด็กกลุ่มนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการฟังและการรับรู้ให้ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นสื่อการเรียนการสอนและรวมถึงสื่อเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับเด็กนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมในการใช้ชีวิตประจำวัน เพราะจะเป็นสื่อกลางที่สร้างการรับรู้ เป็นตัวช่วยในการพัฒนาทักษะและเจตคติเชิงบวกของเด็กนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นแต่ละคน

กล่าวโดยสรุป สื่อ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกและวิธีการที่มีให้บริการสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นทั้งในกลุ่มตาบอดสนิทและตาบอดเหลือนาง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและมวลประสบการณ์ ทั้งในสาระทางวิชาการและการใช้ทักษะในชีวิตประจำวันของนักเรียนโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ทั้ง 10 แห่งที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

## 2. แหล่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายของแหล่งการเรียนรู้

แหล่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะในกลุ่มของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น เพราะนักเรียนสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้และประสาทสัมผัสที่มีเหลืออยู่ในการเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรง ช่วยให้ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ตามสิ่งที่สนใจ ตอบสนองความใฝ่รู้ จากแหล่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากการศึกษารายละเอียดด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน จึงทำให้ค้นพบการให้ความหมายของแหล่งการเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 28) ได้กล่าวว่าแหล่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความอยู่ทั่วไปรอบตัวเรา เป็นได้ทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เป็นสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติและมนุษย์สร้างขึ้น เป็นแหล่งความรู้ที่ทำให้ทุกคนในสังคมเกิดการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จันทรา อ่อนระหง (2550: 10) ได้กล่าวถึงความหมายของแหล่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง แหล่งรวมหรือที่รวม ซึ่งอาจเป็นสภาพหรือสถานที่หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนการสอนที่มีรูปแบบแตกต่างจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีครูเป็นผู้สอนหรือเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นการเรียนที่มีกำหนดเวลายืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของผู้เรียน

จิรศักดิ์ ประทุมรัตน์ (2550: 11) ได้ให้ความหมายของ แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งวิชาการที่เป็นทั้งตัวบุคคลหรือสถานที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และหมายรวมถึง ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถให้คุณค่าต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และสามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนในสังคมได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555: 329) แหล่งการเรียนรู้ (Learning Resources) หมายถึง บุคคล สถานที่ ธรรมชาติและ เทคโนโลยี ที่ให้ความรู้ อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏชาวบ้าน ห้องสมุด เครือข่ายคอมพิวเตอร์ศูนย์การเรียนรู้ ชุมชน ศาสนสถาน องค์กรชุมชน สิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2556: 50) กล่าวว่า แหล่งการเรียนรู้เป็นแหล่งเสริมจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความคิด วิชาการ และประสบการณ์ อันประกอบไปด้วย แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องหมวดวิชา ห้องคอมพิวเตอร์ ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน สวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ ฯลฯ ส่วนแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น ได้แก่ ห้องสมุดประชาชนพิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์ ศูนย์กีฬา วัด ครอบครัว ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรภาครัฐและเอกชน ฯลฯ

ศิริญาญ์ เลียบคง (2560: 19) ได้กล่าวว่า แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง บุคคลหรือสถานที่ที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ วิชาการ และนวัตกรรมความรู้ที่สนับสนุนผู้เรียนให้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เกิดประสบการณ์จากกระบวนการเรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง สามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจอย่างเต็มตามศักยภาพ

ดังนั้น จากแนวคิดด้านความหมายของแหล่งการเรียนรู้ของนักวิชาการด้านการศึกษา ดังที่กล่าวมา จึงทำให้สามารถสรุปความหมายในเชิงนิยามของแหล่งการเรียนรู้ได้ว่า แหล่งการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ปรากฏอยู่ในรูปแบบของทรัพยากรบุคคล สถานที่ สิ่งปลูกสร้างทั้งที่เกิดจากธรรมชาติและการสร้างของมนุษย์ซึ่งมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนหรือสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการรับรู้ การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และสร้างมวลประสบการณ์ แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นซึ่งในที่นี่จะมุ่งเน้นถึงแหล่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและมีผลต่อประสิทธิภาพการเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นเป็นสำคัญ

## 2.2 ลักษณะของแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

เนื่องจากแหล่งการเรียนรู้ในระบบการศึกษามีความหลากหลายในการให้ความเห็นของนักวิชาการทางการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและจำแนกลักษณะของแหล่งการเรียนรู้ซึ่งปรากฏข้อมูลที่น่าสนใจที่กล่าวถึงลักษณะที่ดีของแหล่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เนาวรัตน์ ลิขิตวัฒน์เศรษฐี (2545: 27 อ้างถึงใน สรวงพร กุศลสง, 2554: 16-17) ได้กล่าวถึงแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนว่าเป็นแหล่งที่มีข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ซึ่งอยู่ภายในโรงเรียนในการบริหารจัดการและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผล เมื่อนักเรียนเข้าไปศึกษาหาความรู้อย่างแท้จริง ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องปฏิบัติการ ศูนย์พัฒนาการสอนวิชาต่าง ๆ ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง แหล่งธรรมชาติในโรงเรียน สวนต่าง ๆ ในโรงเรียน

องอาจ แสนมาโนช (2550 อ้างถึงใน ณพัธธิกา ปิติเลิศศิริกุล, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว, ไพโรภพ รัตนชูวงศ์ และพูนชัย ยาวีราช (2564: 9) ได้จำแนกประเภทของแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

- 1) แหล่งการเรียนรู้ด้านวิชาการ ได้แก่ ห้องสมุด ห้องศูนย์การเรียนรู้และมุมความรู้ต่าง ๆ
- 2) แหล่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ ห้องดนตรี นาฏศิลป์ ห้องศิลปะ และห้องพยาบาล
- 3) แหล่งการเรียนรู้ด้านการเสริมสร้างทักษะกระบวนการ ได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา และห้องคอมพิวเตอร์
- 4) แหล่งการเรียนรู้ด้านนันทนาการ เช่น สนามกีฬา สนามเด็กเล่น และลานกิจกรรม
- 5) แหล่งการเรียนรู้ด้านธรรมชาติต่าง ๆ ได้แก่ เรือนเพาะชำ แปลงเกษตร สวนสมุนไพร และสวนหย่อม
- 6) แหล่งการเรียนรู้ด้านกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมในท้องถิ่น

สรวงพร กุศลสง และคณะ (2554: 17-18) ได้กล่าวถึงแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนว่าประกอบด้วย ห้องสมุดโรงเรียน มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องคอมพิวเตอร์ ศูนย์วิชาการ สวนหนังสือ และสวนสมุนไพร ซึ่งแหล่งการเรียนรู้เหล่านี้มีความสำคัญต่อการศึกษาค้นคว้าของนักเรียนเป็นอย่างมาก

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2556: 52-53) ได้กล่าวถึงและอธิบายประเภทแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไว้ใน 2 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านบุคลากร โดยถือว่าครูเป็นปัจจัยหลักของการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการพัฒนาครูเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านแหล่งการเรียนรู้จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะศักยภาพของครูมีส่วนสำคัญมากต่อการดำเนินการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะความต้องการของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นลำดับต้น ๆ และหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีศักยภาพที่จะสามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้

2) มิติด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทั้งในและนอกห้องเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงการปลูกฝังเจตคติ และค่านิยมที่ดีงาม ตลอดจนลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

ดังนั้นเมื่อพิจารณาลักษณะของแหล่งการเรียนรู้ตามความเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วจะพบว่าแหล่งการเรียนรู้สามารถจำแนกลักษณะตามประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านวิชาการ และ 2) แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านสันตนาการ อย่างไรก็ตาม ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนก็มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้เหล่านั้นได้เต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และแหล่งการเรียนรู้หลายแห่งก็สามารถเป็นได้ทั้งแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านวิชาการ และส่งเสริมกิจกรรมด้านสันตนาการได้เช่นกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป แหล่งการเรียนรู้ในการศึกษาการบริหารของโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอดในครั้งนี้จึงหมายถึง แหล่งข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ทางวิทยาการในสาระวิชาต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนประกอบด้วย ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬาที่มีอยู่ในโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอดทั้ง 10 แห่ง สังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ส่วนแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนประกอบด้วย แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชนที่โรงเรียนสอนคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง สังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ที่ตั้งอยู่

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารองค์กรและสถานศึกษา

ในการศึกษากระบวนการการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาคอนตาบอด ซึ่งเป็นทั้งการบริหารจัดการทั้งตัวองค์กรและทรัพยากรที่มีในโรงเรียนทุกมิติ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารองค์กร ซึ่ง สิริินญา ศิริประโคน (2561: 14-20) ได้นำเสนอไว้ประกอบด้วย

**3.1 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (bureaucratic management) หรือทฤษฎีองค์การแบบราชการ** เป็นทฤษฎีที่ Max Weber นักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมันเป็นผู้คิดค้นขึ้นตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 19 โดย Max Weber มีความเชื่อเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ว่ามนุษย์ทุกคนมีพฤติกรรมที่ชี้แจงและขยัน การที่ในองค์กรมีผู้บริหารจะทำให้กลุ่มบุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ได้ดียิ่งขึ้นและจะต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานแบบระบบราชการ มีการจัดองค์การให้มีการลดหลั่นในการบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์กำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณวุฒิและความสามารถเป็น สำคัญแนวคิดของ Max Weber จึงได้กลายเป็นทฤษฎีองค์การหรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น การบริหารราชการในปัจจุบันมีรากฐานมาจากทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548: 10 อ้างถึงใน สิริินญา ศิริประโคน, 2561: 14)

3.1.1 การแบ่งงานตามแนวราบเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง

3.1.2 การแบ่งงานตามแนวตั้งหรือสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมงานตามแนวราบให้ถูกต้อง และมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคอยควบคุมให้การปฏิบัติงานได้ประโยชน์ตรงตามเป้าหมายหลักขององค์การ

3.1.3 การปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณวุฒิอักษรเพื่อการปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจนแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติงานก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที

3.1.4 ยึดมั่นในกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติในแบบแผนเดียวกัน

3.1.5 การเลื่อนตำแหน่งยึดหลักความอาวุโสและความสามารถเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเป็นหลักประกันแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้เลื่อนระดับสูงขึ้นเมื่อเป็นผู้อาวุโส และมีความสามารถ

3.1.6 แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์การ

**3.2 ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor** เป็นทฤษฎีดั้งเดิมหรือที่เรียกว่าทฤษฎีคลาสสิก (Classical Theory) ที่มีความสำคัญและเป็นแนวความคิดในการบริหารงานที่นิยมใช้ทั่วโลกโดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรมเนื่องจากเป็นแนวคิดที่กำหนดหลักเกณฑ์การทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและอธิบายได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Taylor แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของแรงงานอย่างตรงไปตรงมาโดยเห็นว่าหากปล่อยให้ทุกคนทำงานตามสบายแล้วคนงานมักจะไม่ทำงาน จึงได้ใช้หลักการจ่ายค่าจ้างตามผลงานเข้ามาแก้ไขปัญหาคือ หลักการบริหารเพื่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใช้แพร่หลายไปทั่วโลก ซึ่งได้อาศัยหลักการของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานในการอธิบายและเป็นเทคนิคที่สำคัญในการผลักดันการเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ทั้งคุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตกับการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ Taylor เป็นหนึ่งในทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิมที่ยังคงความเป็นอมตะมาจนถึงปัจจุบันนี้

**3.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการ (Administrative Management) เป็นทฤษฎีของ Fayol** เป็นนักบริหารและเป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสได้คิดทฤษฎีการบริหารจัดการขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1916 โดยเน้นถึงเกณฑ์การบริหารที่เป็นสากลจะนำไปใช้กับการบริหารทุกอย่างได้อย่างกว้างขวาง เริ่มแรกเขาได้ตั้งความหมายของการบริหารว่ามีส่วนประกอบของปัจจัย 5 ประการ คือ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์การจึงต้องมีการวางแผนทาง การปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดการผลิตงานปริมาณต้นทวนเวลาคุณภาพเป็นต้นการจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนก

ต่าง ๆ การบังคับบัญชาเป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปตามความราบรื่นการประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ แผนกต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุมเป็นกิจกรรม ในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2551: 8 อ้างถึงใน สิริินญา ศิริประโคน, 2561: 15)

**3.4 ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management)** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารงานตามหลักพฤติกรรม ได้รับความสนใจอย่างจริงจังเมื่อ ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา บรรดานักจิตวิทยา นักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยาได้ให้ความสนใจในการทำงานของคนงานในด้านต่าง ๆ และเชื่อว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานกว่าวิธีการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีการเปลี่ยนแปลงได้ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงานคนที่คนจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ นักทฤษฎีกลุ่มนี้จึงได้ศึกษาคนมากกว่าการจัดการการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมากและเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีนี้ซึ่งชื่อว่าการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ผู้ทำการศึกษาคือ Mayo ซึ่งทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorn Plant) ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาทดลองครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การศึกษาสภาพการทำงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกตแต่การศึกษาที่เกิดประโยชน์มากที่สุด ได้แก่ การศึกษาสภาพการทำงานเพราะทำให้ทราบความจริงเกี่ยวกับคนงาน 5 ประการ คือ (ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545 อ้างถึงใน สิริินญา ศิริประโคน, 2561: 16)

3.4.1 คนเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจและต้องการขวัญในการทำงาน

3.4.2 ปริมาณการทำงานของคนมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย

3.4.3 รางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางทรัพย์สินโดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง

3.4.4 การแบ่งการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิใช่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป

3.4.5 คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบเป็นส่วนบุคคลหากแต่จะสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

**3.5 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)** นักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Scientists) ได้พิจารณาว่าทั้งรูปแบบทางเหตุผลและเชิงเศรษฐกิจของนักทฤษฎีแบบเก่าและรูปแบบทางสังคมของนักมนุษยสัมพันธ์ให้ภาพรวมของผู้ปฏิบัติในสถานที่ทำงานยังไม่สมบูรณ์นัก ตำราหลายเล่มพยายามแสดงให้เห็นว่ามีผลเกิดความแตกต่างระหว่างทฤษฎีแบบเก่ากับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์จึงเกิดขึ้นแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับแต่ละบุคคลกับองค์การ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น (พรชัย เจตมานาน, 2563 อ้างถึงใน สิริินญา ศิริประโคน, 2561: 17-19)

3.5.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับแต่ละบุคคลกับองค์การ นักพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจแต่ละคนหรือเอกัตบุคคล (Individuals) และวิธีการที่แต่ละคนมีความสัมพันธ์กับองค์การ ผู้บุกเบิกทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับเอกัตบุคคลกับองค์การที่สำคัญ ได้แก่ 1) Barnard ซึ่งเป็นผู้บุกเบิก



ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เป็นคนแรก Barnard เคยทำงานในตำแหน่งประธานบริษัทนิวเจอร์ซีเบลล์ เทเลโฟน (New Jersey Bell Telephone Company) อยู่นานหลายปีจากประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูง และมีผลงานเขียนด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาองค์การ จึงทำให้เกิดตำราอมตะ (Classic Textbook) ทางการบริหารจัดการเล่มหนึ่งในไม่กี่เล่มของโลก คือ หนังสือหน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ คือ ระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบูรณาการหลักการมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเข้าด้วยกันให้เป็นกรอบแนวคิดเดียว Barnard เห็นว่าผู้บริหาร/ผู้จัดการต้องมีเงื่อนไขอยู่สองประการถ้าต้องการให้ได้ทั้งความร่วมมือและความสำเร็จทางการเงินขององค์การเงื่อนไขทั้งสองประการ คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผู้บริหาร/จัดการต้องเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุเป้าหมายทั่วไปขององค์การและประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหาร/จัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพหมายถึงความพึงพอใจของแรงขับแต่ละบุคคล (Individual Motives) ของพนักงานในองค์การนั้น ๆ ประเด็นที่สำคัญของทฤษฎีความร่วมมือขึ้นอยู่กับว่า องค์การจะทำงานและอยู่รอดได้ต่อไปเมื่อเป้าหมายขององค์การและบุคคลมีความสมดุลกันเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหาร/จัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านวิชาการ (Human and Technical Skills) นอกจากนี้ 2) เบคค์ (Bakke) ผู้มีส่วนสำคัญต่อทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์อีกคนหนึ่งซึ่งประจำอยู่ที่ศูนย์แรงงานและการจัดการ (Labour and Management Center) แห่งมหาวิทยาลัยเยล (Yale University) Bakke มีทัศนะว่าองค์การเป็นพื้นที่ที่มีกระบวนการหลอมรวม (Fusion Process) ผังอยู่พยายามอาศัยองค์การเป็นเครื่องมือไปสู่เป้าหมายของตนเองทำนองเดียวกันองค์การอาศัยแต่ละบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การเองในกระบวนการหลอมรวมนี้

3.5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะกล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เท่านั้น ผู้มีส่วนในทฤษฎีภาวะผู้นำที่น่าสนใจเช่น Blake and Mouton ได้ประเมินพฤติกรรมบริหารออกเป็น 2 มิติ หรือ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งการผลิต (Concern for Production) กับด้านมุ่งบุคคล (Concern for People) ผู้บริหารสามารถเขียนคะแนนในตาข่าย (Grid) เป็น 81 ช่วงของตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ตาข่ายนี้สร้างขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้ผู้บริหารรู้จักแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ของตนเอง ให้เข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างไรและให้สำรวจข้อดีข้อเสียของแบบภาวะผู้นำที่ตนเลือกใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6 ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่สามารถใช้อธิบายการบริหารได้ครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การทั้งระบบ ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผลที่ในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การโดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การโดยมีความเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคม ซึ่งเป็นระบบใหญ่จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบคือ Ludwig Von Bertalanffy เป็นนักชีววิทยาคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยา

ที่สมบูรณ์ จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ เขามีความเชื่อว่าในเมื่อองค์การเป็นระบบเปิดจึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้านหลายระดับและส่วนต่าง ๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาาระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน วิธีระบบหรือวิธีระบบ (Systems Approach) จึงหมายถึงกระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งอยู่บนพื้นฐานหลักการความต้องการขององค์การ

**3.7 ทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ขององค์การมี 5 ส่วน คือ** ปัจจัย กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม (รุจิรา เรือนเหมย, 2554 อ้างถึงใน สิริปัญญา ศิริประโคน, 2561: 19-20)

3.7.1 ปัจจัย (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ

3.7.2 กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการบริหาร ซึ่งนำไปสู่กระบวนการแปรรูปในโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู เป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูปหรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษา ซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

3.7.3 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ

3.7.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจร ซึ่งข้อมูลสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

3.7.5 สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่ แรงผลักดัน (Forces) ทั้งด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจที่มาปะทะกับองค์การ ดังนั้นการสร้างกรอบแนวคิดให้องค์การเป็นระบบเปิด (Open System) จึงเป็นแนวคิดรวบยอดที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของทฤษฎีระบบขององค์การที่เป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษาทั้งหมดเป็นระบบเปิด

ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารองค์กรโดยเฉพาะองค์กรสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของปัจจัยด้านทรัพยากรของโรงเรียนและสถานศึกษา ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีที่เชื่อมโยงกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดฯ ที่ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ มีการจัดองค์การตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานและยึดถือความสามารถเป็นสำคัญ 2) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นทฤษฎีที่นิยมใช้กันทั่วโลก โดยมีหลักเกณฑ์การทำงานอย่างเป็นระบบ 3) ทฤษฎีการบริหารการจัดการ เน้นการบริหารที่เป็นสากลตามแผนที่กำหนดไว้ 4) ทฤษฎีการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ เน้นการบริหารงานตามหลักพฤติกรรม โดยให้ความสนใจในการทำงานของคนในด้านต่าง ๆ 5) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ เน้นบุคคลกับองค์การและภาวะผู้นำ 6) ทฤษฎีระบบ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 7) ทฤษฎีระบบพื้นฐาน ประกอบด้วย กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูล ย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ในการศึกษาการบริหารการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างองค์ความรู้และพัฒนากระบวนการเชิงทักษะที่ชัดเจนให้กับนักเรียนตาบอด จากการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารสื่อการเรียนรู้และการบริหารแหล่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ค้นพบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

##### 4.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการด้วยวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง (PDCA)

วงจรเดมมิง (PDCA) คือ วงจรคุณภาพที่เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพระยะยาวของการดำเนินงานด้วย 4 ขั้นตอนที่กำหนดแผนดำเนินงานพร้อมกับกำหนดสิ่งที่ใช้วัดผลการปรับปรุงคุณภาพของงาน เป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยพื้นฐานของทฤษฎี PDCA หรือ Deming Cycle คือการวางแผนและวนซ้ำไปเรื่อย ๆ ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีผู้ให้ความหมายของวงจรเดมมิง (PDCA) ไว้ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545 อ้างถึงใน ชำเลียง สุขประวิทย์, 2557: 16) กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบ อันประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้จะต้องทำการทบทวนแผนการ โดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง และทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีกเมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น การกระทำตามวงจรคุณภาพจึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือมากขึ้นโดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่าทำอย่างไรจึงจะดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของวงจรคุณภาพนั้น ต้องถือว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การวางแผนจะเป็นเรื่องที่ทำให้กิจกรรมอื่น ๆ ที่ตามมาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแผนการไม่เหมาะสมแล้ว จะมีผลทำให้กิจกรรมอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดีจะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจ (Mission) ให้ชัดเจนและกำหนด 2) คุณลักษณะที่ใช้ควบคุมไปด้วย ตลอดจนการพิจารณาถึงตัวแปรที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 3) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ 4) กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 5) กำหนดวิธีการตรวจสอบติดตามผล/ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และ 6) ระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีผลต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน ระยะเวลาเครื่องมือ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการไปปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ มีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติ และมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็นด้วย 1) ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานและ

วิธีการตามแผนงานที่กำหนดตลอดจนฝึกอบรมให้บุคลากรเข้าใจวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ 2) ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ และ 3) เก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ควรจะต้องมีการประเมินใน 2 ประการ คือ มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ หรือตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่ การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน ทั้งนี้ เนื่องจากการนำไปปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสมอาจเป็นผลมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้ 1) ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ 2) เลือกเทคนิคที่ใช้ผิดเนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ 3) ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด และ 4) ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด ถ้าความล้มเหลวจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุต่อไปนี้ 1) ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง 2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ 3) การให้การศึกษาและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ 4) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ และ 5) ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act) ถ้าความล้มเหลวจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผน โดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุ และขั้นตอนที่สำคัญ ก็คือการทบทวนแผนการที่ต้องมีการชี้แจงถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีและมีการทบทวนทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และเหมาะสม การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร จะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน เมื่อปัญหาเดิมหมดไปเราก็สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วย วงจรคุณภาพต่อไปซึ่งเราสามารถแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย 1) แก้ไขที่ต้นเหตุ 2) ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทันที 3) เมื่อแก้ไขปัญหามิบรรลุผลสำเร็จแล้วให้จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้นมาอีก (หรือการเกิดซ้ำของปัญหา) 4) ค้นหาวิธีการพัฒนา/ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานนั้น ๆ ซึ่งก็คือ “การพัฒนา” (Improvement: I) ซึ่งเป็นการทำ PDCA ซ้ำเพื่อยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิจัย ได้แสดงความเห็นและข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ด้วยทฤษฎีการบริหารจัดการด้วยวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง (PDCA) ที่น่าสนใจ ดังนี้

ศิริญาญ์ เลียบคง (2560: 31) ได้กล่าวว่า การบริหารแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการแหล่งการเรียนรู้ให้เกิดผลคุ้มค่า ยั่งยืน โดยสถานศึกษาควรนำกระบวนการบริหารคุณภาพตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle: PDCA) มาใช้ดำเนินการเพื่อสร้างระบบคุณภาพของ

การจัดการแหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นองค์ความรู้ อันหลากหลาย พร้อมทั้งให้ผู้เรียนเข้าไปศึกษาค้นคว้าด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ตลอดจนจัดให้มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้ใช้แหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่า

กรมวิชาการ (2544 อ้างถึงใน คำ วรงค์เทพ, 2554: 18) ได้เสนอแนวทางการบริหาร แหล่งเรียนรู้ ดังนี้

1) การบริหารแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีระบบการบริหารที่ดี โดยมีระบบวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินงาน ตามแผน การตรวจสอบความร่วมมือในการพัฒนาและการปรับปรุงเพื่อบริหารแหล่งเรียนรู้ ดังรายละเอียด แต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

#### 1.1) การวางแผน (P)

##### 1.1.1) ตั้งคณะกรรมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

##### 1.1.2) กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

##### 1.1.3) จัดประชุมบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักและร่วมกันวางแผน

##### 1.1.4) จัดทำแผนงานโครงการ

##### 1.1.5) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดแหล่งเรียนรู้

#### 1.2) การดำเนินงาน (D)

##### 1.2.1) พัฒนาบุคลากร

##### 1.2.2) จัดทรัพยากร อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุน

##### 1.2.3) ดำเนินงานการจัดแหล่งเรียนรู้

##### 1.2.4) นิเทศ กำกับติดตาม

#### 1.3) การประเมินผล (C)

##### 1.3.1) วางกรอบการประเมิน

##### 1.3.2) ประเมินผล

##### 1.3.3) สรุปผลและจัดทำรายงาน

#### 1.4) การพัฒนาและปรับปรุง (A)

##### 1.4.1) นำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนา

กษมาพร ทองเอื้อ (2563: 78) ได้กล่าวถึง ข้อค้นพบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิดที่ได้รับความนิยมและถูกกล่าวถึงในการบริหารจัดการแหล่ง เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของสถานศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับ “ทฤษฎีการบริหารจัดการด้วยวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมมิ่ง” ดังเช่น วัลยา ทองงาม (อ้างถึงใน กษมาพร ทองเอื้อ, 2563: 78) ได้เสนอกระบวนการ บริหารแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบ PDCA มาใช้ กับการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา ท้องถิ่นนั้น ซึ่งควรมีการวางแผนนำแหล่งเรียนรู้แต่ละอย่าง มาวิเคราะห์ถึงวิธีการ จุดประสงค์และ ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้แหล่งเรียนรู้นั้น ๆ แล้วนำมาเชื่อมโยง กับแผนการจัดการเรียนการสอน ว่าแหล่งเรียนรู้ใดเหมาะสมและมีจุดมุ่งหมายใกล้เคียงกับการเรียน การสอนใดบ้าง นำไปจัดทำแผน การเรียนการสอนของแต่ละช่วงชั้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยเป็นสำคัญ ต่อจากนั้น

ปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดโดยมีการจัดบันทึกและบันทึกภาพเป็นหลักฐาน ซึ่งผู้บริหารต้องทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเรียนการสอนของครู ความเหมาะสมของแผนกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พร้อมทั้งมีการจัดบันทึกการประเมินการใช้แผนการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข พร้อมทั้งพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการนำแผนฯ ไปใช้ครั้งต่อไป ทั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการใช้และบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทางภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ดังนี้ 1) ควรจัดทำแผนประสบการณ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Plan) โดยควรให้มีการศึกษาหลักสูตร แม่บท จัดทำข้อมูลสารสนเทศภูมิปัญญาท้องถิ่น แล้วกำหนดจุดประสงค์ผลการเรียนที่คาดหวังให้ชัดเจน 2) การปฏิบัติตามแผนประสบการณ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Do) ควรเป็นการนำแผน ประสบการณ์ที่จัดทำขึ้นมาปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง มีการใช้ แหล่งเรียนรู้เพื่อฝึกปฏิบัติ ทดลอง และศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง 3) การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Check) ควรเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใดบ้าง โดยใช้วิธีการวัดและประเมินผลด้าน ความสามารถ (Performance Assessment) และการประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้แฟ้มผลงาน (Portfolio Assessment) และ 4) เป็นการนำผลการประเมินมาใช้ ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างต่อเนื่อง (Act) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ควรสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนและการจัดการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ว่าสามารถตอบสนองความสามารถ ความสนใจและความต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคลได้หรือไม่

สอดคล้องกับ ปฐวี มณีวงศ์ (อ้างถึงใน กษมาพร ทองเอื้อ, 2563: 78) ที่ได้สรุปขั้นตอนในการบริหารแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของสถานศึกษามัธยมศึกษาโดยใช้แนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ ตามวงจรเดมมิง 4 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ การวางแผน เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการบริหารแหล่งเรียนรู้ตามวงจรเดมมิง เพราะทุกขั้นตอนของวงจรเดมมิงเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการวางแผน ถ้ามีการวางแผนที่ดี การบริหารแหล่งเรียนรู้ก็สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้การวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะครูผู้สอนและผู้บริหารควรร่วมกันวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ โดยกำหนดนโยบาย กำหนดโครงการ กิจกรรมในการสำรวจ การจัดทำสารสนเทศ และการนำไปใช้ให้คุ้มค่า เนื่องจากแหล่งเรียนรู้เป็นสื่อการเรียนการสอนที่สำคัญในการจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียน เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและเห็นของจริงจากแหล่งเรียนรู้โดยมีแนวทางดำเนินการวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 2) จัดตั้งคณะกรรมการสำรวจแหล่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์สภาพความพร้อมในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และชุมชน สำรวจและจัดทำทะเบียนและผังหรือแผนที่ของแหล่งเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ บุคลากร และสื่อต่าง ๆ 3) จัดทำแผนงานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 4) สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของสถานศึกษา และชุมชน และ 5) ประชาสัมพันธ์แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม

ขั้นที่ 2 การดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการนำแผนงานหรือโครงการที่ได้วางแผนไว้มาลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ซึ่งเป็นสถานที่จริง

หรือของจริงที่มีอยู่ในชุมชน ทำให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าและตระหนักในความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ นั้นเป็นการวางแผนจัดสรรทรัพยากรการปฏิบัติ ตามแผน ของการบริหารแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ามากที่สุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ ติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ เพื่อเป็นการตรวจสอบ ติดตามว่าสถานศึกษาได้มีการดำเนินงานครบตาม แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมการใช้แหล่งเรียนรู้ตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ของการตรวจสอบ รวบรวมข้อมูล พิจารณากระบวนการทำงานเป็นขั้นตอน เพื่อรายงาน และเสนอ ผลการประเมินในภาพรวม ซึ่งมีแนวทางดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบ การตรวจสอบ ติดตามใช้แหล่งเรียนรู้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตามการใช้ แหล่งเรียนรู้ และ 3) วิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการนำแหล่งเรียนรู้ไปใช้ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สถานศึกษา ควรทำการประเมินผล เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคในการนำ แหล่งเรียนรู้ไปใช้ สามารถนำผลการประเมินที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา การบริหารแหล่งเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป สำหรับวิธีการและหลักการประเมินผลการใช้ แหล่ง เรียนรู้ นั้น ต้องอาศัยข้อมูลที่รวบรวมไว้และใช้วิธีการที่หลากหลาย และต้องมีหลักการและแนวทาง ในการประเมิน คือ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและเครื่องมือในการประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ 3) สรุปผลการใช้แหล่งการเรียนรู้ และ 4) จัดทำรายงานผลการใช้แหล่งเรียนรู้

#### 4.2 หลักการบริหารแบบ 4 M's

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ พบว่า มีการใช้หลักการบริหารแบบ 4 M's มาใช้ในการบริหารแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ดังมีความหมาย และผลการศึกษา ดังนี้

ดอกจันท์ คำมีรัตน์, บุญทัน ดอกโธสง และอิมรอน มะลูลิ้ม (2552 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ บุญถนอม, 2563: 15) กล่าวว่า ทรัพยากรในการบริหาร (Resources) ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้ เพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมไปถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารสามารถ แบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภทหรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4M คือ

1) บุคลากร (Man) มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้พนักงานแต่ละคนต้อง ผ่านกระบวนการการฝึกฝนทักษะความสามารถก่อนเข้างาน จึงจะมอบหมายงานที่มีลักษณะเหมาะสม กับทักษะที่มีให้แต่ละคน ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) ที่องค์การ ควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุผลและไม่เป็นส่วนตัว โดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่ ตลอดเวลา สร้างคน ให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อให้ชิ้นงานที่ผลิตออกมา มีคุณภาพ เป็นการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหาร และ เรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ผู้บริหารแต่ละคนนำไปใช้ใน กระบวนการทำงาน เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) งบประมาณ (Money) มีการกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงินหรือต้นทุน การผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าต้นทุนที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหาร การเงินเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ ซึ่งมาจากเทคนิคเครื่องมือเครื่องใช้และ พนักงานผลิตที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นหลักของการบริหารในด้านการควบคุม และพัฒนาสิ่งเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา การใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวังและช่วยกันดูแลรักษา เพื่อให้ต้นทุนการผลิตที่มีในกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า ทำให้องค์กรมีเงินไปพัฒนาด้านอื่น ๆ หรือการจัดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมให้ พนักงานได้ต่อไป กล่าวคือ การบริหารการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรร ทรัพยากร และ 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ การบริหารการเงินอย่าง ประหยัดและคุ้มค่า นั้นมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต้องการเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ในเชิงการแข่งขันเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ 16 ครอบคลุมวิธีการใน การแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน เป็นต้น

3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) โดยการกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือเครื่องใช้ ที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตออกมาให้มีคุณภาพ และผลิตได้ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนด ให้พนักงานทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีโดยมีการฝึกฝน และทำความเข้าใจรวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเป็นการดูแลรักษาและป้องกันอันตรายหรือความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้

4) การจัดการ (Management) มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่คำนึงถึงปัจจัย แวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มี ผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นกลยุทธ์การบริหาร ที่มีความครอบคลุมการจัดการ 4M โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยที่ต้องควบคุมปริมาณงาน ควบคุมคุณภาพของงาน ควบคุมเวลา การทำงานของพนักงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร และต้องสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหาร ด้วยกันด้วย ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ ความเป็นเลิศ ในด้านสภาวะการจัดการภายใน ได้แก่ การรักษามาตรฐานการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่น ในความปลอดภัยในการผลิตให้กับพนักงาน และการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการดูแล รักษาสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อ้างถึงใน กษมาพร ทองเอื้อ, 2563: 67) ระบุถึง แนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษา เพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งต้องคำนึงถึง หลักการบริหารจัดการสำคัญที่เรียกว่าหลักการบริหารแบบ 4 M's ดังนี้ 1) บุคลากร (Man) ผู้มีส่วนร่วม



ในการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนทุกคน ผู้เรียนทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และหน่วยงาน/องค์การต่าง ๆ 2) งบประมาณ (Money) การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการงบประมาณให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่ามากที่สุด โดยแหล่งที่มาของงบประมาณคือเงินนอกงบประมาณและเงินงบประมาณ โดยใช้จ่ายตามระเบียบของทางราชการ 3) ทรัพยากร (Materials) การบริหารจัดการทรัพยากรหรือแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการจัดทำทะเบียนเพื่อสะดวกในการบริหารจัดการได้ครอบคลุมครบถ้วน และเกิดประโยชน์สูงสุดจัดได้ดังนี้แหล่งเรียนรู้ของราชการ เอกชน แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา โดยการพัฒนาของเดิมหรือสร้างใหม่ และจัดเก็บเป็นระบบ โดยแยกเป็นสื่อธรรมชาติและสื่อเทคโนโลยี และ 4) การบริหารจัดการ (Management) จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ/โครงการของสถานศึกษา โดยการตั้งทีมบริหารเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุน การจัดตั้งทีมครูผู้เรียน เพื่อดำเนินการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาให้เกิดผลคุ้มค่า ยั่งยืน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดประโยชน์กับผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและใช้แหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่า และประสานความร่วมมือกับองค์กร

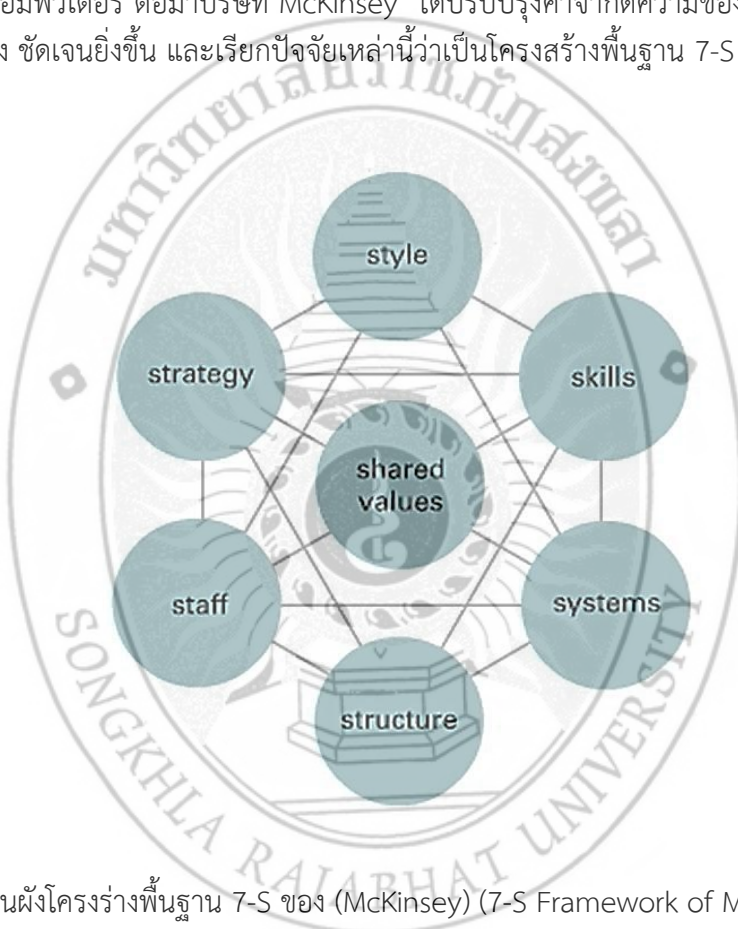
ทัศนีย์ สุขทวี และกัญญ์รัชการย นิลวรรณ (2559: 238-244) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ตามหลักการบริหาร 4M โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ตามหลักการบริหาร 4M โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการศึกษาในปัจจุบันไม่จำกัดเพียง แคมป์การเรียนรู้จากในห้องเรียนเท่านั้น แต่ผู้เรียนต้องมีการเรียนรู้จากนอกห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทั้งในด้านอารมณ์สังคม สติปัญญา และสามารถพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิตอย่างเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ตามหลักการบริหาร 4M's เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ซึ่งการที่จะให้มีผลเชิงคุณภาพต่อผู้เรียนอย่างแท้จริงต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี และการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ตามหลักการบริหาร 4M โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

#### 4.3 แนวคิดการบริหารของ McKinsey

จากการศึกษา แนวคิดเชิงการบริหารตามแนวคิดของ McKinsey มีปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งมีที่มาและองค์ประกอบของแนวคิด ดังนี้

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Tom Peters, Robert Waterman และ Julien Philips พร้อมด้วยความร่วมมือช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ได้ร่วมกันพัฒนา 7S Model ให้เป็นแบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบ (Design) ขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร

จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ นับเป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564) โดยที่ปัจจัย 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้าง เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับปัจจัยหรือปัจจัยใหม่ที่ค้นพบ เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของปัจจัยทั้ง 7 ตัว ให้ความถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey)



ภาพ 2 แผนผังโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ (McKinsey) (7-S Framework of McKinsey)

ที่มา: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

จากรูปจะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเชื่อมโยงร่วมกับปัจจัยทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values and Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศจากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบ

ความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ (สุทธิกันต์ อุตุสาห์, 2555) ประกอบด้วย

คุณลักษณะประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่าง ๆ ชัดเจน แล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศ จะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับผู้รับบริการให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการและคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เหล่านี้อาจจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และมีการติดตามงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีขององค์กร เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่อง กับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้ตั้งอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศ จะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุง ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อม ๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของผู้รับบริการ คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการคิดค้น สิ่งแปลกใหม่ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์กรธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความสนใจกับสิ่งเหล่านี้ พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ (McKinsey) โดยเลือกกรณีศึกษาเป็นโรงเรียนการศึกษาคณะบอดสังกตมุนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเอารูปแบบและแนวคิดเชิงการบริหารมาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมิน แผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ เช่น

อำนาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

ประชา ต้นเสถียร (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

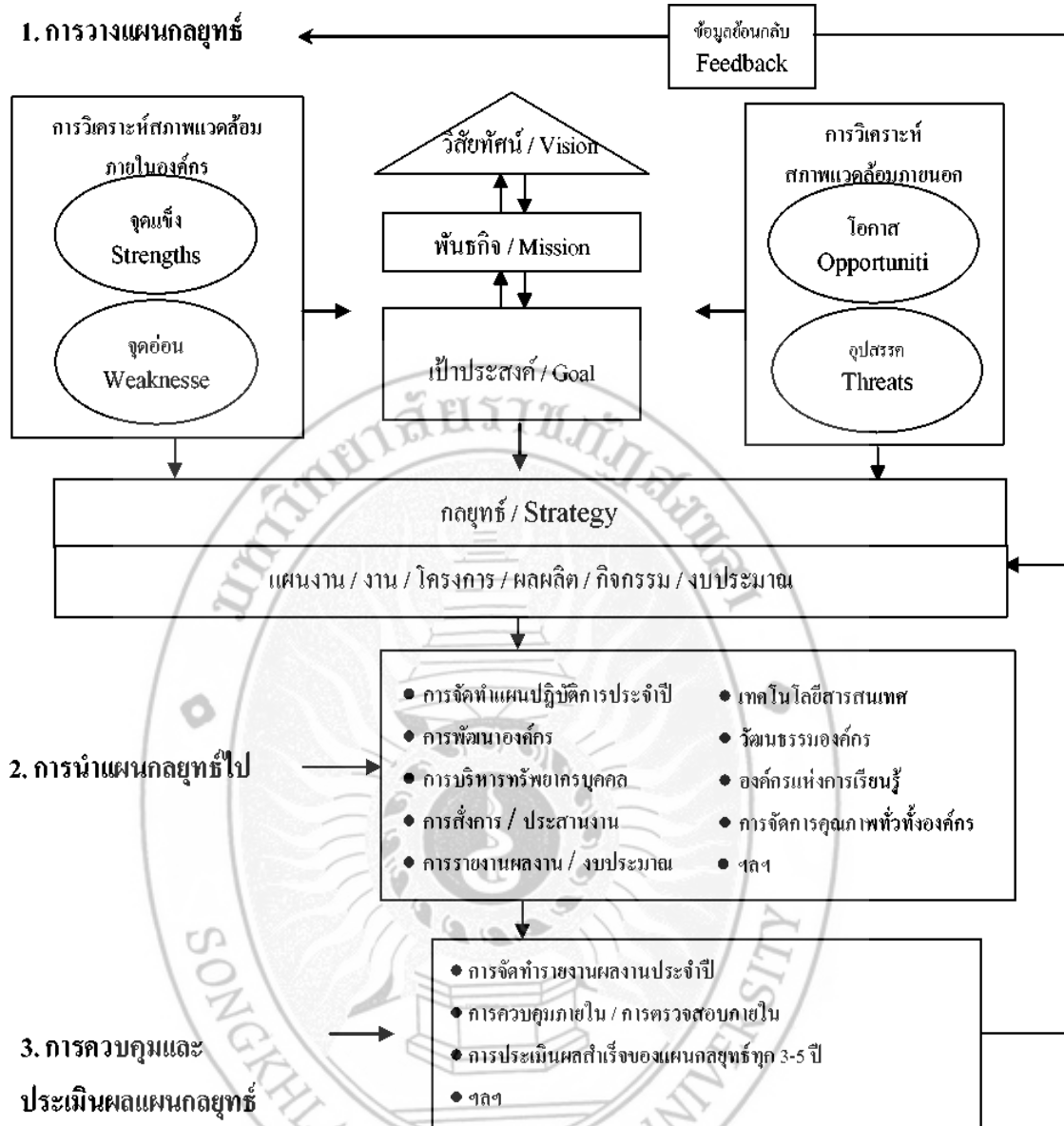
กรมน์กรเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ (2550) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ว่าหมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ โดยให้แผนที่วางขึ้นมาได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร เป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และผู้บริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

#### 1) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2553) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ดังรายละเอียดตามรูป





ภาพ 3 แผนผังกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ (2553)

2) องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (กรมักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์, 2550) คือ

2.1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

2.2) ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

2.3) เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไรได้

2.4) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรจะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

2.4.1) การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S)

2.4.2) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W)

2.4.3) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O)

2.4.4) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

2.5) กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ

2.5.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุม บ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

2.5.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต

(Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

2.5.3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงาน ตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert (กรรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์, 2550) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่าขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด (What you do best) แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีในธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ/ระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ 1) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว 4) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และ 5) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

### 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่ แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง



หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, 2550)

การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำในเรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งใจไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ จะต้องมีความรู้ที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

ในการกำหนดแผนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของข้อมูลทั้งหมด โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามหลักปฏิบัติ 2 ข้อคือ

3.1) แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้อง เหมาะสม พอดี กับสถานะแวดล้อม ทั้งภายในภายนอกกับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กรโอกาสที่เอื้ออำนวย เปิดทางให้คุ้มค่างับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไขเตรียมไว้

3.2) ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยม ทัศนคติที่ดี สามารถดึงดูดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ออกมาได้ ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ และการสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงานให้สามารถปฏิบัติได้ เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ และมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วย เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการดำเนินการประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ (Strategic Planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดฯ ทั้ง 10 แห่ง

#### 4.3.2 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้ โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้น ๆ ให้คนที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีการ “แบ่งสรร” หน้าที่และ “ร่วมมือ” ทำงานไปพร้อม ๆ กัน

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมายโครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ตามผู้รับบริการตามกฎหมายภาคได้อย่างเหมาะสม

ประชา ดันเสณีย์ (2553) ให้ความหมายโครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีกรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ทั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุปสรรคได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ชัชวาลิต สรวารี (2553) ได้ให้ความหมาย “โครงสร้างองค์กร” คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ “คนองค์กร” หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึงการจัดวางตำแหน่งและกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมิตอกัน โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและ

กลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้น จะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้นงานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมของคนภายในองค์กร

โดยทั่วไปในองค์กรทุกองค์กรจะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างและลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งมักจะมีการแสดงการจัดกลุ่มนั้น ๆ ไว้ด้วยผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งหากองค์กรมีขนาดเล็กมาก อาจจะไม่จำเป็นต้องมีผังองค์กรเลยก็ได้ トラบที่ทุกคนในองค์กรรู้ว่าจะต้องทำอะไรกับใครภายในองค์กร และภายในโครงสร้างองค์กรนั้น ๆ เอง ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลายที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานหรือกลุ่มงาน

#### 1) การจัดโครงสร้างองค์กร

ภาสินี กังสนานนท์ (2553 อ้างถึงใน พรธรรณภัทร มีศรีดี, 2558: 10) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กร คือ การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายมีความเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็น คือ (1) หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรจะมีรูปลักษณะอย่างไร (2) ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ไตเข้าด้วยกันหรือควร จะแยกหน่วยงานใด (3) หน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กรควรจะมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร และ (4) จะมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไรความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบและโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด มีประเด็นความสำคัญ คือ

- 1.1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
- 1.2) เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ
- 1.3) เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
- 1.4) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

#### 2) หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรแต่ละแห่งสามารถดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) มีประโยชน์ คือ

- 2.1) ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร
- 2.2) ทำให้เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 2.3) ทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดย

ภาพรวมอย่างไร

ซึ่งลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปโครงสร้างองค์กรแบบพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่ (1) โครงสร้างแบบหลัก (Line Organization Structure) (2) โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff Organ Str.) (3) โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function Organization Structure) (4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure) (5) โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Structure) และ (6) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) (สมศักดิ์ สืบบุญเรือง, 2553)

ซึ่งโครงสร้างขององค์กรหนึ่ง ๆ จะแสดงให้เห็นถึงกรอบการทำงานของ แต่ละกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับ การสร้างระบบการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ การดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต กิจกรรมการขายหรือ การให้บริการ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวกับหน้าที่สนับสนุนงานด้านอื่น ๆ อีก เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์กร คือ ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่สำคัญ และจัดตั้งระบบการรายงานที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีฝ่ายตรวจสอบ ภายใน ควรจัดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถที่จะตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงได้โดยไม่มีข้อจำกัด และควรจะให้อำนาจที่เพียงพอแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีการตรวจสอบภายใน อย่างเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบสิ่งที่ตรวจพบ และข้อเสนอแนะที่ได้ เสนอไว้ว่าได้มีการนำไปแก้ไขและปฏิบัติอย่างถูกต้องแล้ว

ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในแต่ละแห่งอาจขึ้นอยู่กับขนาดและ ลักษณะของกิจกรรมในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องมีการกำหนดสายงาน ความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน เพราะโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐาน สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กร รวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่าง ๆ โดย คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย

### 3) หลักการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber)

Max Weber (21 เมษายน ค.ศ. 1864 - 14 มิถุนายน ค.ศ. 1920) เป็นผู้วาง รากฐานทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์กรในอุดมคติ (The Ideal form of Organization) ทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุดในช่วงทศวรรษ 1800 ส่วนพัฒนาการที่สำคัญของทฤษฎีเกิดขึ้นจากปัญหา ขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารมักจะขึ้นชอบการนำ “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ (Favoritism)” เข้าไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่ยาวนานและปัญหาการบริหารงาน “ระบบอัตวิสัย (Subjectivity)” ที่เข้าไปครอบงำความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) ขององค์กร การเติบโตของระบบดังกล่าวต่อเนื่อง ค้นมาถึง “สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)” และปรากฏชัดเจนนว่า การใช้ระบบ อุปถัมภ์ในการบริหารงานนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน (Inefficiency) Max Weber จึงนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เรียกว่า “ทฤษฎีการจัดการองค์กร

ขนาดใหญ่ (Bureaucracy)” เป็นทฤษฎีองค์กรที่มีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) และเป็นทางเลือกที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (วรฉัตร วรวรรณ, 2553: 1)

การบริหารจัดการภาครัฐได้พัฒนาการมาโดยตลอด นับตั้งแต่แนวคิดของ Max Weber (ค.ศ. 1884-1920), Woodrow Wilson (ค.ศ. 1856-1919) และ Federick Taylor (ค.ศ. 1856-1915) (อ้างถึงใน รังสรรค์ เนียมสนิท, 2553) สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ (1) หลักการแบ่งงานทำตามความถนัด (2) จัดสายงานการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบแบบแผนที่แน่นอน และควบคุมอย่างใกล้ชิด (3) การแยกเรื่องการเมืองออกจากงานประจำ (4) ใช้ระบบคุณธรรม ยึดหลักอาวุโสและความสามารถ ตลอดจนการใช้สิ่งจูงใจ และ (5) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

แม้ว่าโดยสาระแล้วหลักการดังกล่าวไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใดในปัจจุบัน แต่เนื่องจากปัจจัยผลักดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมเข้าสู่ยุคสารสนเทศและความรู้ ความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ มีมากขึ้น ประกอบกับระบบราชการระบบเดิมมีความเก่าแก่และสะสมความล่าช้า ตลอดจนเกิดปัญหาการบิดเบือนระบบ การใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมและคอร์รัปชัน ทำให้เกิดแนวคิดและกระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมาในประเทศต่าง ๆ แถบอเมริกา ยุโรป และอาเซียน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน (2) เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ความเป็นเลิศและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (3) ใช้ระบบบริหารแบบมืออาชีพ มีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน (4) ปรับปรุงโครงสร้างให้มีความกะทัดรัด ทันสมัย และ (5) เน้นความมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า

สำหรับในประเทศไทย แนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ของ Max Weber (วรฉัตร วรวรรณ, 2553) นั้น มีมาตั้งแต่สมัยราชกาลที่ 5 ที่มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง มีการยกเลิกระบบ “กินเมือง” ให้คนของรัฐรับเงินเดือนจากส่วนกลาง เพียงแต่ยังขาดองค์ประกอบบางส่วนตามลักษณะของ Bureaucracy แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 และมีการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่หลักการของ “Bureaucracy” ที่นำมาใช้เกิดปัญหากับระบบราชการหลายอย่างในปัจจุบัน ซึ่งหลักการดังกล่าวถูกท้าทายด้วยสภาพแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการปฏิรูประบบราชการและกระแสธารขององค์ความรู้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งสามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ของ Bureaucracy ได้ดังต่อไปนี้

หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ ที่ชัดเจนและมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน แต่การแบ่งงานกันทำส่งผลต่อการมองปัญหาแบบแยกส่วน เมื่อมีคนขาดงานหรือลางาน คนทำงานไม่สามารถทำงานแทนกันได้ การบูรณาการปัญหาในองค์กรวมจึงเกิดขึ้นยากในหลักของการแบ่งงานกันทำ

1) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการสั่งงานตามแนวตั้ง แต่เมื่องานเริ่มซับซ้อน ภารกิจเพิ่มขึ้น องค์กรมีการเติบโตและใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ สายการบังคับบัญชาก็ยาวขึ้น ซึ่งส่งผล

ต่อการทำงานที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ

2) หลักของความสามารถ (Technical Competency) ถูกท้าทายจาก “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์” ของผู้บริหารไทย ซึ่งในความเป็นจริงหลักของความสามารถไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติ แต่ที่ผ่านมามักเป็นปัญหาของระบบราชการไทย ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักคุณธรรมที่ดี และยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกของระบบราชการไทยต่อไป

3) หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน แต่ก็ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คนกลายเป็นเครื่องจักรต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกฎระเบียบในระบบราชการมากมายกลับกลายเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน

4) หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) เป็นหลักการที่ดี ซึ่งถูกท้าทายจาก “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์” ของผู้บริหารไทยด้วยเช่นกัน และหลัก ความเป็นกลางทางการบริหารไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติ แต่เป็นปัญหาของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีค่านิยม (Value) การทำงานในองค์กรยากยิ่งที่จะปลอดค่านิยม (Value free) และอคติ (Bias)

5) หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี หลักการนี้ขัดแย้งกันเองกับหลักของความสามารถ (Technical Competency) เพราะถ้ามีความสามารถมากขึ้น จากกระบวนการอบรมและการศึกษา ของบุคลากรแล้ว ก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่ไม่คงที่ในแต่ละปีตามความสามารถของบุคคล หลักการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานของตนเอง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ภาคราชการของไทยได้ปรับปรุงแก้ไขเรื่อยมาอย่างล้มลุกคลุกคลานและใช้เวลายาวนานในการปรับปรุงระบบงาน ซึ่งระบบราชการมักถูกมองว่า “เป็นระบบที่ใหญ่โต อึดอ้าย มีความล่าช้า และขาดความคิดสร้างสรรค์” และบุคลากรของรัฐมักจะถูกมองว่า “ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม” แต่ Bureaucracy ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นองค์กรราชการเท่านั้น แต่เป็นองค์กรประเภทไหนก็ได้ที่มีวิธีการทำงานแบบ Bureaucracy ซึ่งเคยรุ่งเรืองมากในยุคหนึ่ง เคยถูกใช้ในระบบบริหารองค์กรของต่างประเทศและองค์กรราชการของไทย และได้มีการปรับปรุงระบบบริหารองค์กรเรื่อยมา จนเป็นการปรับปรุงทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) ในปัจจุบัน

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber (1947: 8) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตน

3) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4) หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ (ประสิทธิผล) ซึ่งประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้น

5) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงานหรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมาก จึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง

6) หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยและบทลงโทษขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการทำการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในโรงเรียน โดยมีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ชัดเจน

#### 4.3.3 ระบบ (System)

ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหาร จัดการระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบ การควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการจัดอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

ในการบริหารองค์กรนอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากรและผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิ ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 9)

นอกจากนี้ อภิสิตี กฤษเจริญ (2551: 35) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิทยา สุหฤตดำรง (2553: 65) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของ ส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถ มีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของบริษัท การไหลของข้อมูล ปฏิบัติการที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ เป็นต้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น

ประชา ตันเสณีย์ (2553) ให้ความหมายว่า ระบบในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) เป็นต้น

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552) กล่าวถึงคำว่า “ระบบ” หรือคำในภาษาอังกฤษว่า “System” หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

1) การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management) จันท์จรูรา คำพวง (2553: 48) อธิบายว่า ระบบ คือ การมององค์กรจากโครงสร้างที่ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะ แต่การบริหารงานอย่างเป็นระบบคือความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันให้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากพอจะสร้างผลงานคุณภาพขององค์กร การบริหารให้ระบบความสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพทำได้โดย

- 1.1) วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน
- 1.2) สร้างระบบความสัมพันธ์โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน
- 1.3) กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น
- 1.4) การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นการประเมินโดยมองการเชื่อมโยง ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน
- 1.5) การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร



## 2) แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) และการป้อนกลับ (Feedback) (มณีรัตน์ สุวรรณวารี, 2553)



ภาพ 4 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ที่มา: มณีรัตน์ สุวรรณวารี (2553)

ในการกำหนดนโยบาย/วางแผนเพื่อใช้ในการบริหารองค์กรปัจจุบันจะต้องคิดให้เป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป (จันทร์จิรา คำพวง, 2553: 48)

ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหน่วยงาน ผู้นำแต่ละระดับมีความสำคัญที่สุด ในการบริหารองค์กรคนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงาน โดยมีการลดจำนวนจากเดิม (Downsizing) และต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยมหรือทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี

2) เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้น

3) เงิน (Money)

4) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่ามีมีความสำคัญมาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบคือ ต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) น่าเชื่อถือ (Reliable) ทันสมัย (Update) ครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) และทันเวลาการใช้งาน (Timely)

5) เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ
- 2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวาง ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร
- 3) การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังและกำหนดไว้

ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่ากับงบประมาณที่ใช้เพียงพอ ทัวถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน ประชาชน มีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบาย ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กร นั้น ๆ

การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic Thinking) การจัดการองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization) (ศุภชัย เมืองรักษ์, 2553)

แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้ นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ดังนี้

การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์กรประกอบ แต่ละส่วนเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการขององค์กรเป็นจุดหมาย ส่วนความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางเดียวกัน และการบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์)

การคิดเชิงระบบต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์กร หรือมีระบบคิดแบบ “องค์กรรวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ” ใช้หลักการร่วมกันอย่างเป็นระบบ คือ

1) SIPOC Model 2) PDCA Cycle 3) TQA Framework และ 4) Human being Factors (Mind and Soul) หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า ใช้หลักการทั้งศิลปะที่วาดด้วยเรื่องจิตใจคน คู่กับวิทยาการที่เป็นหลักทฤษฎี การจัดการสมัยใหม่ 3 ประการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพราะเป็นความจริงที่ว่า การใช้วิทยาการ ทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้นไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดที่ชี้ให้เห็นถึงผลของความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2552)

1) แนวคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ

2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง

3) ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันเวลาที่ ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4) ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน รัดกุม สื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

#### 4.4 รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้วจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553: 5) กล่าวว่า “การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย และ “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการ

กำจัด คงหนู (2553) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ประชา ตันเสนี (2553) กล่าวถึง สีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

1) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว รูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ซึ่งมีผู้สรุปแนวคิดของแมคโคบี (Machael Maccoby) ที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของสองแกนผสมผสานกัน คือ แรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันธ์, 2547: 44) ดังนี้

1.1) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไฝหาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญ คือ ขอให้อยู่รอด ปลอดภัยเท่านั้น

1.2) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไฝหาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผลวิเคราะห์ทางวิชาการผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

1.3) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

2) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

3) รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งท้าทาย ต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง ถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อ “การปรับเปลี่ยน” ขององค์กร โดยเชื่อว่าการเตรียมความพร้อมและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลยิ่ง (Highly Effective Organization) ซึ่งจะช่วยให้องค์กร สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบัน โดยที่องค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบการปรับตัวในทางกลยุทธ์ (พรชัย ภาพันธ์, 2548)

การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง และการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

การบริหารการปรับตัวแบบเดินตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่สามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคงและการปรับตัวเป็นไปได้น้อย แบบการบริหารที่มีการเน้นหลัก การตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหาร จึงมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ

การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัวระวังระไว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบ “ตื่นตัว” และ “ระวังระไว” อยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การจัดการและดำเนินการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยใช้วิธีการนำ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมของตัวผู้บริหารเป็นสำคัญ

#### 4.5 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในองค์กร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจาก แผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่ง อานาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ประชา ต้นเสนีย์ (2553) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ๆ ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2553: 30) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอน พนักงานก็ลดเหลือ 2 คน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วยการพัฒนาพนักงาน 2 คน เพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและ

สำคัญต้องกระทำให้ได้บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คน เหลือ 1 คน โดยใช้ระบบบริการที่เดียว เบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ทรัพยากรมนุษย์หรือสมาชิกภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์กรเองก็จำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้ (สนั่น เถาขารี, 2554: 22-24)

- 1) หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้จัดการจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต ว่าต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากน้อย
- 2) เท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน
- 3) หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้จัดการจะต้องทราบว่าเสาะหาตัวบุคคลเพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานได้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด
- 4) การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาโยกย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม
- 5) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 6) การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้าง หรือเงินเดือน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งควรจะคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

#### 4.5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร ประกอบด้วย

- 1) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการดังนี้ (Maslow, 1998: 367)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านพื้นฐานของชีวิต คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการไฝหาความดี ความมีเกียรติ ชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่มาสโลว์ (Maslow) ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มนุษย์พึงพอใจ

2) ความต้องการของบุคลากรในองค์กร Davis (Mark, M. Davis, 2003: 233) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กรพบว่ามีความต้องการ ดังนี้

- 2.1) ต้องการผู้นำที่ดี
- 2.2) ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน
- 2.3) ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี
- 2.4) ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.5) ต้องการความอิสระในการทำงาน
- 2.6) ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร
- 2.7) ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน
- 2.8) ต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน
- 2.9) ต้องการความสำเร็จในการทำงาน
- 2.10) ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จันท์จรีรา คำพวง (2553: 49) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานตามคำกล่าวของแมกเกเกอร์ที่ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานไว้ ดังนี้

1) มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่างานคือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

2) มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

3) มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

4) มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบ งานของตนเอง และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5) มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เอง เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

#### 4.5.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553: 42) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การใช้ศิลปะในการกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการ มีความกระตือรือร้น มีความพยายามในการทำงาน การสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวบุคลากรให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

องค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรโดยการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ (ก่าพล กิจระภูมิ, 2550: 7-8) ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน เช่น ความยาก-ง่าย ความใกล้-ไกล ความเสี่ยงอันตราย เป็นต้น ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

2) การจัดสวัสดิการได้แก่การรับ-ส่ง การรักษาพยาบาลที่พิกาศัย ซึ่งบุคลากรทุกคนจะมีความเห็นว่าสวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบสนององค์กรด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

3) การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้า ในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง หากการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เกิดขึ้นจากเหตุผลอื่น ๆ เช่น ระบบเครือญาติ ระบบค่าตอบแทน หรือความพึงพอใจส่วนตัวที่อาจจะเอื้อให้กับคนใกล้ชิดก็จะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยก และเกิดปัญหาการบริหาร ดังนั้นองค์กรต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/หลักฐานยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

4) การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่าบุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ คือ มีความสามารถกว่างานที่รับผิดชอบจึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ส่วนด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์/งานบริการขององค์กร



5) การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากร เพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่า งานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย เพราะการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ทำให้บุคลากรต้องปรับระบบการทำงานให้เข้ากับตนเอง และให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายและยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วย การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

#### 6) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

สาเหตุของการดำเนินการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการเพิ่มผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการบริหารงาน ดังนี้

1) การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ

1.1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเกิดจากความต้องการของผู้รับบริการ หุ้่นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง และบุคลากร บางองค์กรยังต้องสนองตอบความต้องการของชุมชนด้วย ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.2) การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความต้องการของผู้รับบริการ หุ้่นส่วน และผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่คลาดเคลื่อนไปจากข้อกำหนด/สัญญาหรือข้อตกลง

1.3) สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพราะบุคลากรทุกคนในองค์กรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน คือ ทุกคนมีจุดหมายเดียวกัน

1.4) การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจะช่วยจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากร ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจกันว่า “ทำงานเพื่ออะไร” ทำงานเพื่อใคร ทำแล้วได้อะไร เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะระบุอย่างชัดเจนว่าทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร ผลลัพธ์สุดท้ายของวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน คือ บุคลากรขององค์กรจะได้การยอมรับจากผู้รับบริการ หุ้่นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง

1.5) การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ยังทำให้ผู้บริหารจดความยึดมั่นในตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบการดำเนินงานและผลงาน เพราะผลประโยชน์เป็นขององค์กรและของทุกคน ไม่ใช่ของผู้บริหารเท่านั้น

1.6) การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำให้บุคลากรมองเห็นแนวทางการทำงานให้สำเร็จเพราะมีเป้าหมายชัดเจน ทำให้เกิดความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์และต้องการมีส่วนร่วม นำองค์กรสู่เป้าหมาย

2) การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ ประกอบด้วย กิจกรรม 5ส กิจกรรม QCC

- 2.1) กิจกรรมข้อเสนอแนะปรับปรุงงาน
- 2.2) กิจกรรมการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม
- 2.3) การวางแผนการผลิตแบบทันเวลาพอดี
- 2.4) การศึกษาวิธีการทำงาน

3) การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเกิด จากบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 187)

3.1) มีการควบคุมงานโดยระบบของงานไม่ใช่ควบคุมด้วยบุคคล การควบคุมงานโดยระบบของงาน คือ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงานใช้ผลงานในการตรวจสอบการทำงานและวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่ การควบคุมงานโดยระบบจะให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

3.2) มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงาน และปรับปรุง งานของตนเอง การควบคุมงานโดยระบบของงานก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึให้อิสระด้วยเช่นกัน

3.3) มีการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและ ของหน่วยงาน เช่น ให้ทำงานแบบครบวงจรสร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้ โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว การทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ในกระบวนการทำงาน ของตนเองและของหน่วยงานประกอบกับประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความพยายาม สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร สร้างมิติของความร่วมมือมากกว่าการขัดแย้ง

3.4) ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์กร จะเป็นแบบ พี่น้อง เจ้านายลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้นบริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายใน องค์กร

4) การสื่อสารให้ทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี

4.1) ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความสำเร็จและ ความล้มเหลวให้กับองค์กร เพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตาม

- 4.1.1) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 4.1.2) นโยบายขององค์กร
- 4.1.3) ระเบียบปฏิบัติขององค์กร
- 4.1.4) แผนการดำเนินงานขององค์กร
- 4.1.5) อื่น ๆ

4.2) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบ่งได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะแบ่ง ตามการใช้งาน ได้แก่ การใช้เอกสารเพื่อการสื่อสาร เช่น

## บุคลากร

4.2.1) Job Description : การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ

4.2.2) Memory : ใบสั่งซื้อ

4.2.3) Custom Order : ใบสั่งซื้อจากผู้รับบริการ

4.2.4) Master Plan : แผนงานหลัก

4.2.5) Check sheet: แผนงานประจำเดือน

4.2.6) Check List: รายงานการตรวจสอบ

4.2.7) Audit Schedule : รายงานที่ต้องตรวจสอบ

4.2.8) Audit Report : แผนการตรวจประเมินรายงาน แผนการตรวจประเมินรูปแบบของเอกสาร (ฟอร์ม) แต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การออกแบบฟอร์มเอกสารให้เหมาะสมชัดเจน สามารถสื่อสารกับผู้ปฏิบัติให้ครบถ้วน

4.3) การใช้ป้ายประกาศ ซึ่งมีหลายขนาดตามประโยชน์การใช้งาน ได้แก่

4.3.1) ป้ายประกาศหน้าโรงงาน ป้ายชื่อองค์กร ป้ายแบ่งเขตหน่วยงาน จะมีขนาดใหญ่เพื่อให้บุคลากรภายนอกมองเห็นชัดเจน

4.3.2) ป้ายเฉพาะ เช่น ป้ายบอกเขตอันตราย ป้ายคำขวัญ ป้ายนโยบายองค์กร เป็นป้ายประกาศแบบถาวร

4.3.3) ป้ายประกาศเพื่อการสื่อสารขององค์กร เพื่อใช้ติดประกาศ หรือเรื่องที่องค์กรต้องการแจ้งให้พนักงานได้รับรู้

การใช้ป้ายประกาศควรมีหลักการจัดให้ป้ายประกาศน่าสนใจ สะดุดตาหรือดึงดูดให้บุคลากรที่เดินผ่านมาแวะอ่าน ซึ่งการเลือกสื่อสารด้วยป้ายประกาศก็ต้องคำนึงถึง ความสำคัญของเรื่องที่ต้องการกระจายข่าวด้วยว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนมาก-น้อย ถ้าจำเป็นและ เร่งด่วนมากก็ไม่ควรใช้ป้ายประกาศ

4.4) การใช้ระบบเสียงตามสาย เป็นประกาศครั้งเดียวทำให้ทุกคนในองค์กร รับรู้ข่าวสารข้อมูล แต่การใช้ระบบเสียงตามสายต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพราะการประกาศ เรื่องบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่ออื่น ๆ นอกจากนี้ระบบเสียงยังมีปัญหา ถ้าใช้ระบบลำโพงที่อาจจะ ไม่เพียงพอจนทำให้การกระจายเสียงไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเสียงจากแหล่งอื่น ๆ ที่รบกวนการ ได้ยินและรับรู้

4.5) การประชุมทำได้หลายระดับ ได้แก่

4.5.1) การประชุมกลุ่มย่อย เหมาะกับการสื่อสารภายในหน่วยงาน

4.5.2) การประชุมฝ่าย

4.5.3) การประชุมใหญ่ขององค์กร

4.5.4) การประชุมสัมมนา

4.6) การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร เป็นวิธีการ ที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้มากในยุคปัจจุบัน เพราะทำให้ประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย สามารถ สื่อสารได้รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง เพราะตรวจสอบกลับได้ทันทีและยังสามารถเก็บข้อมูลการสื่อสารได้ 2 ทาง

#### 4.5.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร (กำพล กิจระภูมิ, 2550: 16)

##### 1) การอบรมมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

- 1.1) เพิ่มความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงาน
- 1.2) เพิ่มทักษะการทำงานเฉพาะด้าน
- 1.3) เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการให้แนวคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่

##### 2) ประเภทของการจัดอบรม

2.1) การอบรมพนักงานใหม่ หัวข้อที่ควรอบรม ได้แก่ ภาพรวมขององค์กรเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ระเบียบวินัยที่ต้องปฏิบัติ และลักษณะงานที่จะต้องทำ

การอบรมพนักงานใหม่ต้องเพิ่มกิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดีกับองค์กรด้วย เช่น กิจกรรมการต้อนรับ กิจกรรมทำความรู้จักกับองค์กร

การฝึกปฏิบัติงานมี 2 รูปแบบ คือ ในสถานการณ์จำลองและขณะปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด การฝึกปฏิบัติควรจัดให้กับพนักงานใหม่ทุกคน หรือมีการเปลี่ยนเครื่องจักรหรือเปลี่ยนหน้าที่ ฝ่ายดูแลและพัฒนาบุคลากรควรมีแผนการที่ชัดเจน มีการประเมินผลก่อนมอบหมายให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ

2.1.1) การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรมใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เขียนแบบ การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสารกับผู้รับบริการหรือเพื่อเตรียมการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรมดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ใช้ทำงานและหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่องค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2) การอบรมของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หรือผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการอบรมเพื่อทบทวนวิธีการทำงาน ระเบียบปฏิบัติและอื่น ๆ เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.1.3) การอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ควรมีการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการตื่นตัวรักษาความปลอดภัย

2.2) การประชุม/การสัมมนา การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการเลือกประเด็นปัญหาหรือหัวข้อการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาองค์กรขึ้นมาจัดการประชุมโดยมีเป้าหมาย สำคัญ คือ

- 2.2.1) สร้างความเข้าใจปัญหา และร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา
- 2.2.2) สร้างความรู้ ความเข้าใจในนโยบายใหม่ขององค์กร
- 2.2.3) สร้างความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- 2.2.4) สร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 2.2.5) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ร่วมแก้ปัญหา

และวางแผนแก้ปัญหา

นอกจากนี้ก็ยังมียุทธวิธีรูปแบบของการประชุมในหน่วยงาน/ฝ่าย/กลุ่มโครงการ เป็นการพัฒนาศักยภาพในระดับหน่วยงาน การประชุมภายในหน่วยงานจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจกันมากขึ้น เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและชี้แจงประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตัวหัวหน้างาน ก็มีโอกาสร่วมทีมแก้ปัญหาที่มากขึ้น โดยการประชุมในหน่วยงานมีลักษณะหลัก ๆ ต่อไปนี้

2.3) ประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีการประชุมก่อนเริ่มทำงานใหม่

2.4) ประชุมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

2.5) การศึกษาและการดูงาน เนื่องจากวัฒนธรรมไทยยังให้การยอมรับกับบุคคลที่มีการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไป ทำให้บุคลากรมีความต้องการศึกษาต่อจำนวนหนึ่ง หลายองค์กรก็มีการพิจารณาว่าการศึกษาของบุคลากรมีส่วนนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งหากมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร องค์กรก็จะอนุญาตให้ศึกษาต่อหรือสนับสนุนโดยให้ไปศึกษานอกเวลาการทำงาน องค์กร บางแห่งมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาศักยภาพเฉพาะด้าน โดยสถาบันการศึกษา รับบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกไปศึกษาต่อ บางองค์กรก็ให้พนักงานทำสัญญาผูกพัน บางองค์กรก็ไม่มีการทำสัญญาผูกพันกับพนักงาน

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ในส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 211) ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความผูกพัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (กำพล กิจระภูมิ, 2550: 7-8)

ดังนั้น การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ตามการศึกษาวิจัยจึงหมายถึง การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ทั้ง 10 แห่ง

#### 4.6 ทักษะ (Skill)

ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บุคลากรทุกคน “ทำ” หรือ “มี” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ จนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น (กฤตินี กุลเพ็ง, 2553)

พีระพงษ์ ภาวสุทธิไพศิฐ (2553) อธิบายว่า ทักษะ คือ ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงินหรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

อำนาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซีเมนต์ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ต้นเสนีย์ (2553) กล่าวว่า ทักษะ คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

บุญณัฐส์ น้าพา (2553) กล่าวว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จากจิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโลหะจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อเดียวกันเป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายผิวส่วนอื่น เป็นต้น

ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง “บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้” (พิริยะ อนุกุล, 2551)

สมรรถนะ (Competency) ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ลักษณะเชิงทักษะขององค์กรที่สะท้อนให้เห็นชัดอย่างหนึ่งคือ การมีสมรรถนะขององค์กร โดยหลัก ๆ สมรรถนะขององค์กร

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาด หรือในการบริการสมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้

จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน สมรรถนะหลักอาจจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในเทคโนโลยีหรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553: 18)

พิริยะ อนุกุล (2551) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาและได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย อาทิ David c. McClelland (1993) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ Spencer and Spencer (1993: 9-11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณัฐภา บัวหลวง (2545: 5) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้ง ความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

บุญณัฐส์ น้าพา (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะ และทัศนคติ (Skill, Knowledge and Attitude) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

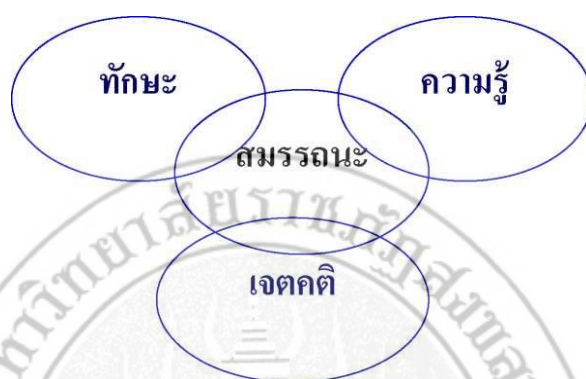
ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

#### 4.6.1 ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล

การปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการ สืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน (บุญญรัฐส์ นำพา, 2553) เป็นต้น

### องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)



ภาพ 5 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

ที่มา: พิริยะ อนุกุล (2551)

สมรรถนะ ประกอบไปด้วย ทักษะ (Skill) + ความรู้ (Knowledge) + เจตคติ (Attitudes) (พิริยะ อนุกุล, 2551) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง “บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้”

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ “บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้าง” จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ (Attributes) “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วย

- 1) แรงจูงใจ สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม
- 2) อุปนิสัย ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

3) อັตมโนทัศน์ หมายถึง ทักษะค่านิยมหรือจินตภาพส่วนบุคคล คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรมหรือการคิด โดยคุณลักษณะอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคล ต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ทำหาย จะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป



อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

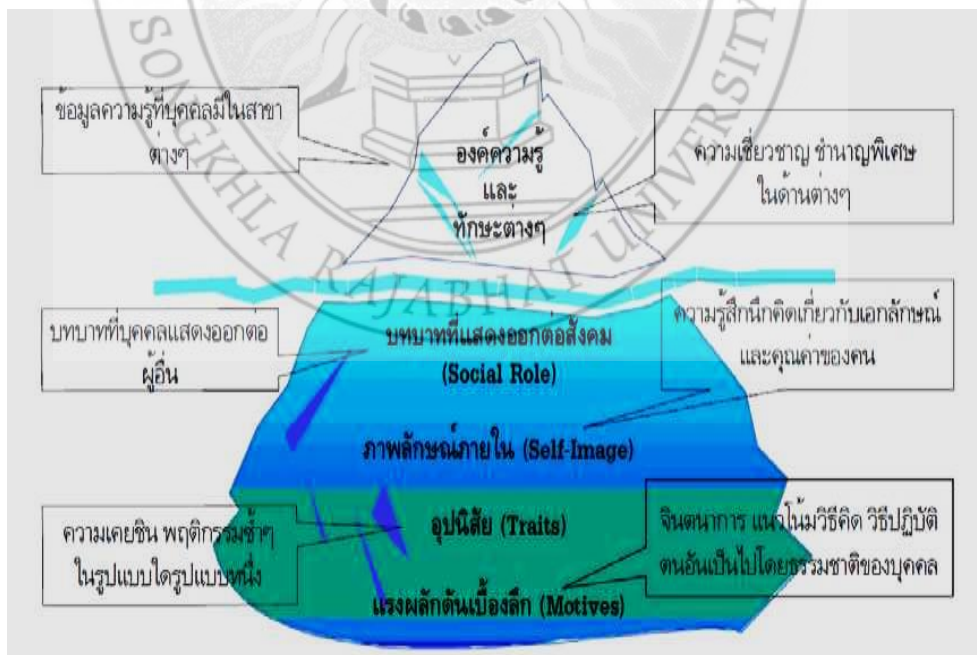
อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง เช่น เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ การปฏิบัติงาน ทั้งด้านการใช้ยวดยานส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือจะกล่าวว่าคุณลักษณะในหน้าที่ต่าง ๆ ต้องทำอะไรได้บ้าง โดยที่สมรรถนะเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะที่มีดังกล่าวสามารถนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

### โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ภาพ 6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 4)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพ ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความแตกต่างของสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติและแรงจูงใจ พิริยะ อนุกุล (2551) กล่าวว่า เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมา จากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่าสมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ ดังนี้

### 1) สมรรถนะ (Competency) VS ความรู้ (Knowledge)

ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ โดยได้ยกตัวอย่างความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมา พัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

### 2) สมรรถนะ (Competency) VS ทักษะ (Skill)

ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

ตัวอย่าง ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

### 3) สมรรถนะ (Competency) VS แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude)

เพียงแต่มีแรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) เพียงอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ต้องเป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

ตัวอย่าง การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการ สร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

ดังนั้น การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการทำการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### 4.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมมักเป็นลักษณะของความเชื่อที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง ดังนั้น เราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรใครประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรก็มักจะมาจากค่านิยมที่เขาเลือกกันขึ้นมา นอกจากนี้ เรามักจะพบว่า ค่านิยมมาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง ดังนั้น องค์กรใดพนักงานไม่มีค่านิยมร่วมพนักงานก็มักจะประพฤติปฏิบัติตัวไปตามสิ่งที่พวกเขาแต่ละคนยึดถือ บางองค์กรแบ่งพรรคแบ่งพวก ก็เพราะคนที่มักจะเชื่อในเรื่องเดียวกัน ยึดถือค่านิยมที่เหมือน ๆ กัน ก็จะดึงดูดกันไปอยู่กลุ่มเดียวกัน

การที่คนมาจากที่ต่าง ๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตัวมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร เป็นธรรมดาองค์กรที่เข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็มักคิดถึงเรื่องของการมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

เกศรา รักชาติ (2550) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2553) ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ว่าพฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำเพื่อบรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ความสำคัญของค่านิยม คือ เป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร เป็นพลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้น หรือสนับสนุนบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ เป็นพลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร และเป็นพลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร

ค่านิยมเป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่เป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่จะต้องให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้น ก็หมายถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super Ordinate) ซึ่งไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกัน จึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร ค่านิยมจึงหมายถึงการที่ตัวเราได้ให้คุณค่าหรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่าง ๆ

รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิด โดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยมที่อยู่บนหลักความจริง เป็นที่ยอมรับ และค่านิยมมาจากไหน

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2553) เช่น

- 1) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (ไม่เกี่ยงงานหรือโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น)
- 2) จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (เสียสละและอุทิศเวลาในการทำงาน ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น และ ต่อนหน้าที่ตนเองรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น)
- 3) การให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย (มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร โดยดูแลรักษาสถานที่ให้อยู่ในความปลอดภัย)
- 4) การเพิ่มผลผลิต (พนักงานทุกคนมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตโดยการประหยัดใช้ทรัพยากร ขององค์กร)
- 5) การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้และรักที่จะปรับปรุงแก้ไขในจุดบกพร่องที่ค้นพบในตนเอง)
- 6) แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ (พนักงานทุกคนต้องไม่หยุดนิ่งที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ ๆ นำไปพัฒนาการทำงาน)
- 7) การมอบหมายอำนาจให้แก่ทีมงาน (พนักงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาในระดับที่ได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้บังคับบัญชา)

เกศรา รักชาติ (2550) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

- 1) รู้ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
- 2) ให้ผู้บริหาร พนักงาน มีส่วนร่วมและกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรรี่ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
- 3) เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
- 4) เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พวกเขา กำลังปฏิบัติตัวตามค่านิยมในองค์กร
- 5) เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 6) องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัยสำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ยังไม่ปฏิบัติ

ดังนั้น การกำหนดค่านิยมร่วม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้จึงหมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมในการใช้ชีวิตประจำวัน เพราะจะเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างการรับรู้เป็นตัวช่วยในการพัฒนาทักษะและเจตคติที่ดีของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งจะต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน นโยบาย ผู้รับผิดชอบ และรวมถึงการวัดประเมินผล ติดตามการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในทุกรูปแบบที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำเอารูปแบบการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดของ McKinsey ซึ่งครอบคลุมปัจจัยพื้นฐานขององค์กรมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขตทั้ง 10 แห่ง

ดังนั้น การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการศึกษาดังกล่าวจึงหมายถึง การจัดการของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณาเขต ทั้ง 10 แห่ง

## ปัญหาและอุปสรรคการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจะถูกจำกัดอยู่ในชั้นเรียน โดยมีครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และความคิดให้แก่ผู้เรียน ทำให้มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของเด็กนักเรียนไทยมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน สถานศึกษาขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชนและสถาบันทางสังคม เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ศิลปะวัฒนธรรมไทยที่ทรงคุณค่าถูกละเลย สถาบันศาสนาซึ่งเคยเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับในฐานะที่พึ่งทางจิตใจน้อยลง (สุทธิพงศ์ บุญผดุง, 2558: 18) ดังนั้น จึงเกิดการปฏิรูปการศึกษาไทยโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งถึงและมีคุณภาพ ยึดหลักกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าและแสดงออกทางความคิดได้มากขึ้น ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การสอบถามจากผู้รู้ การเรียนรู้ภูมิปัญญาในท้องถิ่น รวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมจากการแสวงหาความรู้ในพื้นที่จริง หรือที่เรียกว่า “การศึกษาแหล่งการเรียนรู้” (เกษม วัฒนชัย, 2545: 7-8)

การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญาพื้นฐานและวางกรอบแนวคิดให้แผนการศึกษาแห่งชาติมีลักษณะของการผนวก

รวมความรู้บูรณาการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ ทั้งในระบบนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาและเชื่อมโยงการพัฒนา การศึกษาให้เป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตอันจะส่งผลให้คนไทยได้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทาง ภาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข” รวมทั้งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งมีการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคม สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกันตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นในการนำแผน การศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติ นอกจากจะยึดหลักความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ กรอบแนวทางของการปฏิรูปการศึกษาแล้ว ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 อีกด้วย (สุทธิพงษ์ บุญผดุง, 2558: 37)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านนโยบาย วางแผน และประเมินผลการจัดการศึกษาได้ประสานและส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ อย่างกว้างขวาง รวมทั้งดำเนินการติดตามความก้าวหน้าในการจัดการแหล่งการเรียนรู้ประเภท ต่าง ๆ ตามมาตรา 25 โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ งบประมาณ บริเวณ/สถานที่ บุคลากรและการนิเทศกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นต่อไป

สุทธิพงษ์ บุญผดุง (2558:18) ได้กำหนดการบริหารจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงาน ทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจน ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุ ตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วยการทำงาน 3 ขั้นตอน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ และ (3) การบริหาร ซึ่ง ฌรณงค์ สัจพันธ์ (2538: 2) กล่าวว่า งบประมาณ คือ แผนงานที่แสดงให้เห็นถึงการได้มาและการใช้ซึ่งทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต ประโยชน์ของงบประมาณคือเป็นเครื่องมือ ในการสื่อสาร แผนงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดและวางแผนสำหรับ อนาคต ช่วยกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ฯลฯ นอกจากนี้ ยุวดี เจริญวัฒนศิริกิจ (2558) ยังกล่าวว่า งบประมาณเป็นการประมาณการทางการเงินหรือทรัพยากรอื่น ที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ซึ่งช่วยให้องค์กรได้พิจารณาและทบทวนข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง งบประมาณจึงกลายเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างความร่วมมือและสร้างความเข้าใจอันดีของ ทุกส่วนงาน ทั้งนี้การจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ให้ทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำบนพื้นฐานของระบบงานและระบบบัญชีที่ดี ซึ่งงบประมาณ ดังกล่าวเพื่อใช้ในการวางแผน การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กร ต้องการ งบประมาณที่ต้องจัดทำประกอบด้วย งบประมาณดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน งบประมาณ ดำเนินงานเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น การจัดทำงบประมาณ งบกำไรขาดทุน ส่วนงบประมาณการเงินมุ่งแสดงฐานะและกระแสเงินสดที่เกิดขึ้น ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นงบประมาณงบแสดงฐานะการเงินและงบประมาณงบกระแสเงินสด

นั่นเอง อย่างไรก็ตามงบประมาณย่อยจะมีงบประมาณใดบ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมทางการเงินขององค์กร (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2555: 19)

จึงจะพอสรุปได้ว่า การบริหารด้านงบประมาณนั้นเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างประสานกับทุกส่วนงานเป็นรูปของตัวเงินที่อาจแฝงอยู่ในแผนปฏิบัติงานหรือโครงการ งบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ให้ทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ การวางแผน การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2) บริเวณหรือสถานที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในลำดับต้น ๆ ของสถานศึกษาที่จะช่วยให้การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้เรียนมุ่งหวังให้การเรียนการสอน บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดอาคารสถานที่ของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีปริมาณเพียงพอต่อจำนวนผู้เรียน อาทิ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องประชุม ห้องอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ควรจัดสื่อหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น บันไดขึ้นลง โต๊ะเก้าอี้ ห้องสุขา ระบบป้องกันอัคคีภัยและสัญญาณเตือนภัยต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ทางเดินระหว่างอาคาร สถานที่นั่งรอพักระหว่างเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และเอื้อประโยชน์ต่อกิจกรรมการเรียนการสอนแก่นักเรียน นักศึกษาให้มากที่สุด ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าวนี้ ไม่น้อยไปกว่าด้านอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา เพราะเป็นแหล่งที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครูผู้สอน ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดวิทยาการความรู้ที่ได้มาตรฐานของการใช้อาคารสถานที่เพื่อการศึกษาในสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548: 5)

ความจำเป็นของงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ อาคารสถานที่นั้น เพื่อการดูแลรักษาให้อาคารสามารถใช้งานได้ยาวนานที่สุดหรือตลอดอายุอาคาร และเพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของอาคารสถานที่นั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับอาคารสถานที่ ผู้ใช้สอยอาคาร กิจกรรมองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร โดยทั่วไปงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ อาคารสถานที่ที่พบเห็นบ่อยบ่อยมักจะมีอยู่ในรูปแบบแผนกซ่อมบำรุง หรือแผนกวิศวกรรมงานอาคารสถานที่ และมักจะเป็นงานที่ถูกทอดทิ้งหลังสุด หรือไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าไหร่นัก อาคารหลังหนึ่ง ๆ จึงเริ่มต้นจากความต้องการของเจ้าของโครงการ สู่ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ ทั้งด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน ด้านกายภาพ สู่การออกแบบในชั้นที่เป็นเพียง 2 มิติ หรือบนกระดาษโดยผู้ออกแบบ (สถาปนิกและวิศวกร) สู่ขั้นตอนก่อสร้างและเข้าใช้งาน จนอาคารมีอายุและเสื่อมสภาพ จนต้องปรับปรุง ทำนุบำรุง หรือทุบรื้อและสร้างใหม่ และเริ่มขั้นตอนโครงการเป็นวัฏจักรอีกครั้ง ซึ่งใช้ทรัพยากรมหาศาล ทั้งเงินที่ลงทุนทั้งวัสดุก่อสร้างและทรัพยากรแรงงาน (ธงชัย สัญญาอาริยาภรณ์, 2552)

การเรียนรู้และคุณลักษณะของมนุษย์นั้นจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับรู้มา ประกอบกับการใช้สติปัญญาที่แต่ละคนที่มีอยู่พินิจพิเคราะห์และตัดสินใจเลือกรับเรื่องราวที่ต้องการและกำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตน ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนก็คือสภาพแวดล้อมการเรียน ซึ่งหมายถึงสถานะใด ๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งโดยตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม

คือ สภาพแวดล้อมทั้งทางกาย ได้แก่ สภาพต่าง ๆ ที่มีมนุษย์จัดทำขึ้นมา เช่น อาคาร สถานที่ ภูมิประเทศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถมองเห็นและจับต้องได้ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม คือ ระบบคุณค่าที่ยึดถือเกี่ยวข้องกับกลุ่ม สังคม ความรู้ ความคิด ฯลฯ ทั้งที่เป็นของตนเองและคนอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวพันเกี่ยวข้องกับตน ซึ่งเป็นได้ทั้งที่เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ แต่ส่งผลต่อจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก และจินตนาการ (กรมวิชาการ, 2544: 12)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารด้านบริเวณหรือสถานที่นั้น คือ การที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับอาคารสถานที่ ผู้ใช้สอยอาคาร กิจกรรม องค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

3) บุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้วยังมีผลต่อด้านบุคลากร ตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งในส่วนของด้านบุคลากรช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เกิดความพึงพอใจในงานเกิดความก้าวหน้าแล้ว สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ธัญญา ผลอนันต์, 2546: 17)

เป็นองค์การด้านการศึกษาองค์การที่จัดตั้งมักจะจัดในรูปแบบสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น และตามทฤษฎีองค์การจึงถือว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์การมีอยู่สองส่วน คือ งานและคน ซึ่งองค์ประกอบทุกประเภทจะต้องประกอบด้วยงาน ได้แก่ ภารกิจที่ต้องกระทำตามวัตถุประสงค์ การจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำได้ตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ดี คือ คนหรือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน (อิสระ สุวรรณกุล, 2551: 7) การบริหารงานบุคคลหรือการจัดทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบในการบริหารงานภายในองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การ เพราะทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นพื้นฐานหนึ่งที่สำคัญที่ขาดมิได้ในการบริหารองค์การ หากองค์การใดที่ขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่สามารถที่จะบริหารบุคลากรภายในองค์การของตนให้ปฏิบัติตามได้แล้ว การบริหารองค์การก็ไม่สามารถที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งหลักการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลภายในองค์การก็คือ ความพยายามที่จะต้องดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานให้ได้ และนอกจากนี้คือ จำเป็นต้องมีการรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรพร้อมกับเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรขององค์กรอยู่ตลอดเวลา (อรทัย ก๊กผล, 2550: 3)

จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของหน่วยงาน

4) การนิเทศ กำกับ ติดตาม การนิเทศแบบพัฒนาการ (Developmental supervision) เป็นการนิเทศที่คำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ ศักยภาพของมนุษย์ ตลอดจนความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ โดยเฉพาะมนุษย์ที่เป็นผู้ใหญ่ (Adult) มีความสามารถการคิดเชิงนามธรรม (Abstract Thinking) ความรู้สึกที่ผูกต่อภาระหน้าที่ (Commitment) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) แรงจูงใจและ



เป้าหมายที่แตกต่างกันตามช่วงอายุ ดังนั้นการนิเทศการสอนตามแนวคิดนี้ ผู้นิเทศหรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ จะเลือกใช้วิธีการนิเทศที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ครูที่เป็นผู้ใหญ่ได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพและสามารถมีการพัฒนาถึงจุดสูงสุดของแต่ละบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อช่วยครูให้สามารถปรับปรุงและพัฒนางานในวิชาชีพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน (Glickman, 1990: 185-192 อ้างถึงใน วัชราน เล่าเรียนดี, 2553: 12-122) การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการศึกษาที่มุ่งปรับปรุงกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และส่งเสริมพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการพัฒนาพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนต้องอาศัยวิธีการหลากหลายวิธี และวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเหลือครูให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาตนเอง พัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในวิชาชีพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน คือ การนิเทศการสอน ซึ่งอาจเป็นวิธีการนิเทศรายบุคคลหรือวิธีการนิเทศรายกลุ่มที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครู โดยใช้เทคนิควิธีการนิเทศที่หลากหลาย เน้นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (วัชราน เล่าเรียนดี, 2550: 8) การนิเทศภายในโรงเรียนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะครูและผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศด้านคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานการจัดการศึกษาทุกด้าน บุคคลภายนอกโรงเรียนไม่สามารถรับรู้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวได้ บุคลากรทุกคนจึงต้องช่วยเหลือร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้สอดคล้องกับข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ปรากฏ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 15-17) จึงพอจะสรุปได้ว่าการนิเทศ กำกับ ติดตาม คือการให้คำแนะนำจากผู้ชำนาญ โดยเฉพาะและเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปปฏิบัติงานตามแผน ประกอบการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

ดังนั้น ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด จึงหมายถึง ข้อขัดข้องหรือสิ่งที่มาขัดขวางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ แบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรค 7 ด้าน ได้แก่ 1) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

## โรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

### 1. ประวัติความเป็นมา

มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาสำหรับจัดการศึกษาให้แก่กลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งมีกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 10 แห่ง (ข้อมูล ณ ปี 2562) โดยจะขอเสนอข้อมูลเชิงประวัติตามลำดับของปีพุทธศักราช (พ.ศ.) ดังนี้

พ.ศ. 2521 นายประหยัด ภูหนองโอง ซึ่งเป็นผู้พิการทางการเห็น ได้เริ่มงานโดยจัดตั้งสถาน “คริสเตียนสงเคราะห์เด็กตาบอด” ให้ความช่วยเหลือและทำการสอนนักเรียนผู้พิการทางการเห็นจำนวน 13 คน

พ.ศ. 2526 ได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิ มีที่ตั้งอยู่ที่ 214 ถ.ประชารักษ์ ต.บ้านเปิด อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000

พ.ศ. 2527 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงให้มูลนิธิธรรมิกชนอยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์

พ.ศ. 2529 จัดตั้งบ้านเด็กตาบอดผู้พิการเข้าช้อนที่กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันเป็นสำนักงานสาขากรุงเทพมหานครและโรงเรียนบ้านเด็กรามอินทรา

พ.ศ. 2530 เริ่มต้นงานฟื้นฟูสมรรถภาพคนตาบอดในชุมชน (Community Base Rehabilitation (CBR)) ที่จังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2531 ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้เป็นองค์การสถานสาธารณกุศล ลำดับที่ 174

พ.ศ. 2533 จัดตั้งศูนย์บริการการศึกษาคนตาบอดนครราชสีมา ปัจจุบันเป็นสำนักงานมูลนิธิธรรมิกชนสาขาจังหวัดนครราชสีมา และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดนครราชสีมา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2533

พ.ศ. 2536 จัดตั้งศูนย์การศึกษาและฟื้นฟูสมรรถภาพคนตาบอดจังหวัดร้อยเอ็ด ปัจจุบันเรียกว่าสำนักงานมูลนิธิ สาขาจังหวัดร้อยเอ็ด และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดร้อยเอ็ด สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2538

พ.ศ. 2537 จัดตั้งศูนย์พัฒนาสมรรถภาพคนตาบอดลำปาง (ปัจจุบันได้ออนให้อยู่ในความรับผิดชอบของมูลนิธิพิทักษ์ดวงตาลำปาง) สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2540

พ.ศ. 2541 จัดตั้งโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและคนตาบอดพิการเข้าช้อนลพบุรี ปัจจุบันเรียกว่า สำนักงานมูลนิธิ สาขาจังหวัดลพบุรี และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและคนตาบอดพิการเข้าช้อนลพบุรี สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2545

พ.ศ. 2547 ได้จัดตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ สาขาจังหวัดสงขลา และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสภาขนาดใหญ่ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2550

พ.ศ. 2548 ก่อตั้งศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่บ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2550 ก่อตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ สาขาจังหวัดเพชรบุรีและโรงเรียนธรรมิกทยา ที่อำเภอเขาย้อยจังหวัดเพชรบุรี สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2552

พ.ศ. 2552 ก่อตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ สาขาจังหวัดนครนายกและศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพคนตาบอดพิการซ้ำซ้อน (บ้านรื่นสุข) สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2557

พ.ศ. 2554 เริ่มดำเนินโครงการ โรงเรียนการอาชีพคนตาบอดขอนแก่น และดำเนินการเปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2557

พ.ศ. 2554 เริ่มดำเนินโครงการ โรงเรียนการศึกษาเด็กตาบอดพิการซ้ำซ้อนชะอำ และจัดตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ สาขาชะอำในปี พ.ศ. 2557

พ.ศ. 2556 เริ่มดำเนินโครงการ โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแม่สาย และจัดตั้งสำนักงานมูลนิธิธรรมิกชน สาขาจังหวัดเชียงรายในปี พ.ศ. 2557

## 2. แนวคิดและปรัชญาการทำงานของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

แนวคิดและปรัชญาการทำงานของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์มีแนวทางในการดำเนินงาน จึงได้กำหนดแนวคิดและปรัชญาในการทำงานไว้ดังนี้ (มูลนิธิธรรมิกชน, 2560: 4)

1) ยอมรับว่า คนพิการทางการเห็นได้รับการส่งเสริมช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น แต่คนพิการทางการเห็นส่วนใหญ่จำนวนประมาณ 85% ยังถูกกีดกันไปจากการศึกษา การจ้างงาน รวมทั้งโอกาสต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจและสังคม

2) ทราบว่า สมัชชาสหประชาชาติ ได้มีมติที่ 37/52 วันที่ 3 ธันวาคม 2526 รับรองแผนปฏิบัติการระดับโลกว่าด้วย เรื่อง คนพิการ ที่มีจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุถึงการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และเสมอภาค รวมทั้งการคุ้มครองสิทธิคนพิการ

3) ทราบว่า กลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิกได้จัดทศวรรษคนพิการ (พ.ศ. 2536-2545) ที่นครปักกิ่ง ได้รับรองประกาศที่ว่าด้วย การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และความเสมอภาคของคนพิการ รวมทั้งการคุ้มครองสิทธิคนพิการในภูมิภาคนี้

4) ทราบว่า มีการประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาสังคม จัดขึ้น ณ กรุงโคเปนเฮเกน ปี พ.ศ. 2538 และในปฏิญญาโคเปนเฮเกนมีส่วนหนึ่งระบุว่าคนพิการเป็นชนกลุ่มน้อยของโลกที่มักจะถูกผลักใส่ให้ตกอยู่ในความยากจน ว่างาน ถูกโดดเดี่ยวทางสังคม ในปฏิญญายังได้เสนอแนะให้มีการส่งเสริมกฎหมายว่าด้วยการสร้างความเสมอภาค และสร้างโอกาสให้แก่คนพิการ และพัฒนาวิถีต่าง ๆ เพื่อให้มีการนำกฎหมายนี้ไปปฏิบัติด้วย

5) ทราบว่า เอเชียแปซิฟิกได้ขยายทศวรรษคนพิการออกไปอีกจากปี พ.ศ. 2536-2545 เป็นปี พ.ศ. 2546-2555

6) ทราบว่า ถึงแม้ จะมีความพยายามดำเนินงานด้านคนพิการตามแนวนโยบายทั้ง 12 ประการแล้ว แต่ผลที่ได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงการศึกษาของเด็กพิการ

7) ทราบว่า แนวทางการช่วยเหลือคนพิการนั้น ได้ถูกปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จากฐานของการกุศลไปสู่ฐานของสิทธิและก้าวไปสู่มุมมองด้านสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิรวมทั้งศักดิ์ศรีของคนพิการ

8) ทราบว่าการรื้อถอนการปฏิบัติงานแห่งสหประชาชาติจากทะเลสาบปิวา คือ ส่งเสริมสังคมบูรณาการ ปลอดภัยอุปสรรค และตั้งอยู่บนฐานของสิทธิสำหรับคนพิการ ซึ่ง “สังคมบูรณาการ” หมายถึง สังคมที่เป็นของคนทุกคน และ “สังคมที่ปลอดภัยอุปสรรค” หมายถึง สังคมที่ปลอดภัยอุปสรรคด้านกายภาพ และทัศนคติ รวมทั้งอุปสรรคทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ส่วนสังคมที่ “ตั้งอยู่บนฐานของสิทธิ” ก็หมายถึง สังคมที่ตั้งอยู่บนแนวคิดสิทธิมนุษยชน และสิทธิในการพัฒนานั่นเอง

9) รับทราบว่า ประชาคมโลก ได้ให้ความสำคัญกับคนพิการเป็นอย่างมาก โดยสหประชาชาติได้มีปฏิญญาว่าด้วย สิทธิของคนพิการทางสมองและปัญญา ปฏิญญาว่าด้วย สิทธิของคนพิการ อนุสัญญาว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพและการจ้างงาน (คนพิการ) กฎมาตรฐานในการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสสำหรับคนพิการ รวมทั้งความต้องการพิเศษด้านการศึกษา

10) รับทราบว่ารัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับคนพิการเป็นอย่างมากเช่นกัน โดยได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 กฎหมายว่าด้วยสิทธิคนพิการและการให้บริการอื่น ๆ เพื่อการช่วยเหลือให้คนพิการสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรี

11) ยอมรับว่าพื้นฐานและการก่อกำเนิดของธรรมนูญชนมาจากความเชื่อและศรัทธาของคริสต์เตียนโดยมีนัยสำคัญดังนี้

11.1) เชื่อว่าเราเป็นผู้ที่ถูกกำหนดโดยพระเจ้าให้มาช่วยเหลือคนพิการทางการเห็น

11.2) เชื่อว่าพระเจ้าให้ศักยภาพคนพิการทางการเห็นเท่าเทียมกับคนปกติ

11.3) ทรัพย์สินสมบัติที่ได้มาไม่ใช่ของผู้ใดผู้หนึ่ง แต่เป็นสิ่งที่พระเจ้าประทานมาเพื่อใช้ในการกิจส่งเสริมช่วยเหลือคนพิการทางการเห็น เราจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนพิการทางการเห็น

11.4) เราจะทุ่มเท ตอบสนองทุกวิถีทางที่จะป้องกัน ส่งเสริม ช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างราบรื่น มีศักดิ์ศรีตามศักยภาพที่พระเจ้าประทานให้

11.5) เราตระหนักดีว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของมูลนิธิ และมูลนิธิเป็นองค์การที่พระเจ้าประทานมาเพื่อให้การช่วยเหลือผู้พิการทางการเห็น ด้วยเหตุดังกล่าวมาแล้วธรรมนูญจึงได้กำหนดบทบาทของตนเอง ดังนี้ (ธรรมนูญธรรมนูญ, 2560: 5)

11.5.1) บทบาทของมูลนิธิธรรมนูญเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นองค์กรเอกชนการกุศล ดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือผู้พิการทางการเห็น ได้กำหนดบทบาทขององค์กร ดังนี้

(1) บทบาทในการเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent = Agency to bring about Social value change)

คนโดยทั่วไปมักจะคิดว่า ผู้พิการทางการเห็นเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ ไร้สมรรถภาพในการดำรงชีวิต ไม่สามารถเรียนหนังสือหรือศึกษาเล่าเรียนได้ ไม่สามารถพัฒนาได้ ดังนั้นผู้พิการทางการเห็นจึงถูกกลืน หรือจัดอยู่ในกลุ่มประเภทบุคคลที่ไร้คุณค่าของสังคม เป็นได้เพียงขอทานเท่านั้น

ดังนั้นมูลนิธิฯจะเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงความคิด ทศนคติของสังคมทั่วไปว่า คนพิการทางการเห็น (ตาบอด) ไร้สมรรถภาพ ไร้ความสามารถ เขาจะสามารถศึกษาเล่าเรียนประกอบอาชีพได้ดีเท่า ๆ กับคนปกติ เขาจะไม่เป็นภาระของสังคม เขาจะสามารถฟื้นฟูสมรรถภาพและพัฒนาไปสู่การพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องเป็นภาระของใคร ถ้าสังคมให้โอกาสแก่เขา

(2) บทบาทในการเป็นผู้สาธิต (Demonstrator = to make the people know the possibilities.)

การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและทัศนคติที่ว่า คนพิการทางการเห็นสามารถฟื้นฟูสมรรถภาพและพัฒนาตนเองได้ ถ้าให้โอกาสแก่เขานั้น จะต้องมีการสาธิต การทดลองทำให้เห็นอย่างจริงจังจนบังเกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ แสดงให้เห็นว่า คนพิการทางการเห็น มีความสามารถพัฒนาตนเองได้ สามารถเรียนรู้ได้เช่นเดียวกับคนปกติทั้งหลาย ตัวอย่างเช่น โครงการเรียนร่วมที่มูลนิธิธรรมิกชนฯ ได้ดำเนินการในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด จำนวน 5 โรงเรียน จนประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของรัฐและต่อมา รัฐจึงได้ออกกฎหมายให้โรงเรียนของรัฐรับนักเรียนพิการเข้าเรียนร่วมกับเด็กนักเรียนทั่วไป

ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงต้องเป็นผู้ที่ทดลองทำ หรือสาธิตให้องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนอื่นหรือสังคมเห็นว่า การให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็น เพื่อให้เขามีโอกาสพัฒนาตนเองได้นั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

(3) บทบาทในการเป็นตัวเร่ง ผลักดันให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น/ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และเร็วขึ้น (Accelerator)

เมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลง แนวความคิดได้รับการยอมรับ แต่การที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังนั้นจะเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากมีข้อจำกัด อุปสรรคและปัญหามากมาย

ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงเป็นผู้ที่จะต้องผลักดันและดำเนินการทุกวิถีทางที่จะให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็น เช่นผลักดันให้มีกฎหมายรองรับสิทธิต่าง ๆ ของคนพิการ ผลักดันในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้ยอมที่จะรับคนพิการทางการเห็น เข้าศึกษาเล่าเรียนร่วมกับเด็กทั่วไป และอื่น ๆ อีก

(4) บทบาทในการเป็นผู้ประสานที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Coordinator)

ในการให้การช่วยเหลือคนพิการนั้น ผู้ที่รับผิดชอบ (รัฐ) และองค์กรที่ทำงานในด้านนี้ซึ่งมีอยู่หลายองค์กรและแต่ละองค์กรก็จะมีลักษณะ/รูปแบบ/วิธีการทำงาน และวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป

ดังนั้นมูลนิธิจะต้องเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นมีประสิทธิภาพและเขาเหล่านั้นได้รับประโยชน์สูงสุด

(5) บทบาทในการเป็นผู้ร่วมงานกับองค์กรอื่น (Partner)

เป็นที่ทราบว่าการให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นนั้นไม่ได้มีเพียงองค์กรหนึ่งองค์กรเดียว แต่ละองค์กรต่างก็ให้ความช่วยเหลือในชนิดและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรก็ทำงานทั้ง ๆ ที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอ บุคลากรไม่เพียงพอ ความรอบรู้ทางวิชาการไม่เพียงพอและอื่น ๆ การร่วมมือกัน ช่วยกันทำงาน แบ่งปันทรัพยากร ความรอบรู้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการให้การช่วยเหลือผู้พิการอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นมูลนิธิจะแสวงหาและให้ความร่วมมือกับทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนพิการทางการเห็น

(6) บทบาทในการเป็นนักปฏิบัติการ (Operator)

ในการให้การช่วยเหลือบางอย่าง รัฐยังไม่สามารถดำเนินการตอบสนองต่อความต้องการของคนพิการทางการเห็นได้ หรือได้แต่ไม่ทันท่วงที ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากงบประมาณไม่เพียงพอ กฎหมายไม่เอื้ออำนวยหรือระบบการทำงานที่ล่าช้าและอื่น ๆ

ดังนั้น เพื่อตอบสนองให้ทันต่อความต้องการของคนพิการทางการเห็น มูลนิธิฯ จึงต้องดำเนินการเองในกิจกรรมที่รัฐหรือหน่วยงานอื่นไม่ได้ดำเนินการหรือไม่สามารถดำเนินการได้

(7) บทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้บริการต่าง ๆ (Supporter)

การให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็น จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง จะต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงและเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก จะอาศัยงบประมาณจากรัฐอย่างเดียวไม่เพียงพอและไม่ทันท่วงที

ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ผู้พิการทางการเห็น จนกว่ารัฐจะสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง

(8) บทบาทในการเป็นนักวิจัย คิดค้นสิ่งใหม่ (Researcher)

การให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จ โดยเฉพาะวิธีการและรูปแบบและการให้การช่วยเหลือจะต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงใหม่อยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ต้องคิดใหม่ ทำใหม่อยู่เสมอ)

ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงจะเป็นผู้ทำการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(9) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator = Prepare the way to make things possible)

บางครั้งในการดำเนินภารกิจช่วยเหลือผู้พิการทางการเห็นนั้น มีหน่วยงานรัฐ หรือองค์กรเอกชนอื่นกำลังจะดำเนินการหรือกำลังดำเนินการอยู่ ก็ไม่จำเป็นที่เราจะต้องไปดำเนินการอีกให้เป็นการซ้ำซ้อน แต่มูลนิธิฯ จะให้ความช่วยเหลือหรือเอื้ออำนวยในด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนอื่นที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(10) บทบาทในการเป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ (Counselor)

เนื่องจากองค์กรเอกชนมักจะเป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น เชี่ยวชาญทางการให้การช่วยเหลือคนตาบอด ตาบอดพิการซ้ำซ้อน ออทิสติก เป็นใบ้ หรือพิการทางร่างกาย ดังนั้นองค์กรเอกชนที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางนี้จะสามารถให้ความรู้ คำแนะนำแก่องค์กรเอกชนอื่นหรือองค์กรรัฐ

มูลนิธิฯ เป็นองค์กรที่ทำงานเกี่ยวกับการช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นมาเป็นเวลานานปี มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยเฉพาะ จึงจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำแก่องค์กรอื่น ๆ ในด้านความพิการทางการเห็น

### 3. กลุ่มเป้าหมายในการให้บริการ

มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์จะมุ่งเน้นให้บริการแก่คนพิการทางการเห็น ดังต่อไปนี้

- 3.1 กลุ่มบุคคลผู้มีสายตามองเห็นเลือนราง (Low Vision)
- 3.2 กลุ่มบุคคลผู้ตาบอดสนิท (Totally Blind)
- 3.3 กลุ่มคนพิการทางการเห็นซึ่งมีความพิการอื่นร่วมด้วย (Multiple Disabilities with Visually Impaired)
- 3.4 กลุ่มผู้ดูแลคนพิการทางการเห็น (Assistants Blind Persons)

### 4. ภารกิจหลักของมูลนิธิ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์มูลนิธิธรรมิกชนจึงได้กำหนดภารกิจหลักและมุ่งมั่นดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่กลุ่มคนพิการทางการเห็นอย่างต่อเนื่องดังนี้

- 4.1 ภารกิจด้านการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของคนพิการทางการเห็น
- 4.2 ภารกิจด้านการส่งเสริมการศึกษาของคนพิการทางการเห็น
- 4.3 ภารกิจด้านการส่งเสริมวิชาชีพ/การมีอาชีพและการประกอบอาชีพและการมีงานทำของคนพิการทางการเห็น
- 4.4 ภารกิจด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพและพัฒนาคนพิการทางการเห็นและคนพิการทางการเห็นที่มีความพิการอื่นร่วมด้วยและการให้บริการอื่น
- 4.5 ภารกิจด้านจริยธรรมและพัฒนาจิตใจ
- 4.6 ภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์/หารายได้

## 5. นโยบายหลักในการดำเนินงานกิจการของมูลนิธิ

เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการบริหารกิจการภายในองค์กร ทั้งในส่วนของโครงสร้างงานและกองทุนดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการต่อคนพิการทางการเห็นในประเทศไทย มูลนิธิจึงได้กำหนดแนวนโยบายหลักการดำเนินงานของมูลนิธิเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคนพิการทางการเห็นดังนี้

5.1 มูลนิธิจะดำเนินการตามมติของสหประชาชาติและรัฐบาลไทยตามปฏิญญาว่าด้วยสิทธิของคนพิการทางสมองและปัญญา ปฏิญญาว่าด้วยสิทธิของคนพิการ อนุสัญญาว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพและการจ้างงาน (คนพิการ) กฎมาตรฐานในการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสสำหรับคนพิการ รวมทั้งความต้องการพิเศษด้านการศึกษา

5.2 มูลนิธิจะยึดแนวทางการบริหารกิจการตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และสามารถผ่านการประเมินมาตรฐานองค์กรด้านคนพิการ ตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หรือผ่านเกณฑ์มาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.3 มูลนิธิจะดำเนินการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

5.4 มูลนิธิจะพัฒนาตนเองในทุกด้านเพื่อสามารถให้บริการคนพิการทางการเห็นในระดับอาเซียนและในระดับสากล

5.5 มูลนิธิจะให้ความช่วยเหลือแก่คนพิการทางการเห็นและคนพิการทางการเห็นที่มีความพิการอื่นร่วมด้วยโดยไม่จำกัดเพศและวัย ในจำนวนที่มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

5.6 มูลนิธิจะดำเนินงานตามภารกิจหลักที่กำหนดไว้โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนพิการทางการเห็นและคนพิการทางการเห็นที่มีความพิการอื่นร่วมด้วย

5.7 มูลนิธิจะดำเนินงานโดยผ่านทางกลไกของสำนักงานสาขา โรงเรียน ศูนย์และหน่วยงานอื่น ๆ

5.8 มูลนิธิจะดำเนินงานในฐานะองค์กรร่วมเพื่อทำงานร่วมกับองค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

5.9 มูลนิธิจะพัฒนาคุณภาพของการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งการให้สำนักงานสาขาเป็นศูนย์บริการผู้พิการทางการเห็นในรูปแบบต่าง ๆ

5.10 มูลนิธิจะส่งเสริมให้ทั้งบุคลากรและผู้รับบริการเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม

5.11 มูลนิธิจะเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ผู้บริจาคด้วยการสร้างภาพพจน์ที่ดีงามและผลงานที่โดดเด่น

5.12 มูลนิธิจะดำเนินการแสวงหารายได้ทั้งจากการบริจาค, กิจกรรมสาธารณะกุศลและจากการลงทุนทางธุรกิจเพื่อสังคมเพื่อให้ได้มาซึ่งทุนทรัพย์ที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดซึ่งอยู่สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มคนพิการในชุมชนที่เป็นผู้ที่มีความบกพร่องทางการเห็น ทั้งที่มีความพิการทางการเห็นเพียงอย่างเดียว และมีความพิการอื่นร่วมด้วย (Multiple Disabilities with Visually Impaired) รวมถึงกลุ่มผู้ดูแล



ผู้ที่มีความพิการทางการเห็นด้วย โดยมีภารกิจสำคัญคือการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ทักษะด้านการใช้ชีวิตรวมถึงการคุ้มครองดูแลด้านสิทธิของนักเรียนและผู้พิการทางการเห็น

ดังนั้น จากกลุ่มเป้าหมายและภารกิจหลักของมูลนิธิ ซึ่งมีหน่วยงานที่เป็นสถานศึกษาสำหรับดำเนินการด้านการจัดการศึกษาให้กับกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นทั่วประเทศ จำนวน 10 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนในสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ข้อมูล ณ ปี 2564) ประกอบด้วย โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดขอนแก่น โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดร้อยเอ็ด โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดนครราชสีมา โรงเรียนธรรมิกวิทยากรโรงเรียนบ้านเต็กรามอินทรา โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและคนตาบอดพิการซ้ำซ้อนลพบุรี โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์มหาไถ่ โรงเรียนการอาชีพคนตาบอดขอนแก่นโรงเรียนการศึกษาเด็กตาบอดพิการซ้ำซ้อนชะอำ และโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแม่สาย ซึ่งได้มีการกำหนดกรอบการปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด จะต้องดำเนินการในการให้บริการสื่อหรือบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาชนทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงดำเนินการในการจัดเตรียมปัจจัยด้านสถานที่ของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มูลนิธิให้การดูแลการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้ส่งผลการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนตามความมุ่งหวังของมูลนิธิต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาแบบเรื่องเล่า

เรื่องเล่า (Narrative) เป็นทางเลือกหนึ่งของระบบข้อมูลย้อนกลับ (System Feedback) และเป็นกลไกที่สะท้อนตัวระบบได้อย่างดี เนื่องจากการสร้างวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) มีความสำคัญมากในระบบที่มีความซับซ้อนที่เป็นระบบแห่งการปรับตัว (Self Adapting System) แต่ที่ผ่านมาผู้บริหารองค์กรมักใช้อำนาจในการบังคับบัญชาทำให้ไม่สามารถรับรู้ข้อมูลจากระบบย้อนกลับได้ ประกอบกับการประเมินผลมักเน้นที่เกณฑ์ชี้วัดและผลงานที่เป็นตัวเลขมากกว่าเรื่องเล่า ทำให้ระบบขาดความละเอียดอ่อน หากเราใช้เรื่องเล่ามาเป็นกลไกการสะท้อน (Feedback) อย่างเป็นระบบ เรื่องเล่าจะสามารถเป็นตัวเร้าจินตนาการและสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและฟันฝ่าวิกฤตปัญหาอุปสรรคไปได้ด้วยดี

การเล่าเรื่องมี 2 แนวคิด คือ 1) แนวคิดการจัดการความรู้ด้วยการเล่าเรื่อง หรือเรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ 2) แนวคิดการศึกษาแบบเรื่องเล่า (Narrative Approach) เป็นการสร้างทางสังคม (Social Construction) ของกลุ่มหลังความทันสมัยของข้อมูล (Postmodern) ด้วยวิธีการเล่าเรื่อง ดังนี้

## 1. การเล่าเรื่องหรือเรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

เป็นการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ชีวิตในการเรียนรู้ เป็นแนวคิดใหม่ทางการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เพื่อค้นหาความสำเร็จหรือสิ่งที่ได้จากสังคม จึงขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องเล่าเร้าพลัง ประกอบด้วย ความหมายของการเล่าเรื่อง

Storytelling แปลว่า การเล่าเรื่องหรือเรื่องเล่าเร้าพลัง เป็นเทคนิคในการดึงความรู้ที่ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) ซึ่งยากแก่การอธิบายถ่ายทอดให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วยการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงานของตนให้สมาชิกในกลุ่มรู้ ทำให้สมาชิกได้เรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น ส่วน ปุรชัย สิริมหาสาร และพัชรา กวางทอง (2552: 93) ได้กล่าวถึง การเล่าเรื่อง/เรื่องเล่าเร้าพลังเป็นเทคนิคการจัดการความรู้ อย่างหนึ่งในการดึงเอาประสบการณ์การเรียนรู้ การทำงานที่มีความภาคภูมิใจ มาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง ผู้ฟังสามารถนำไปประยุกต์การทำงานของตนเอง เป็นการแบ่งปันการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเล่าเรื่อง หมายถึง การเขียนเล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้เล่าเองจากการพบเห็น การอ่านการฟังจะต้องเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและประทับใจผู้เขียนเล่ามากพอที่จะถ่ายทอดให้ผู้อ่านฟังได้ (นรินทร์ สังข์รักษา, 2561: 3)

การเล่าเรื่องเป็นเครื่องมืออย่างง่ายในการจัดการความรู้ ซึ่งมีวิธีการไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถนำไปใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการเล่าประสบการณ์ในการทำงานหรือการศึกษาของแต่ละคนว่ามีวิธีการทำงานอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ จากนั้นจะให้สมาชิกที่ฟังเรื่องเล่า ช่วยกันถอดบทเรียน (Lesson Learned) หรือสกัดขุมความรู้ (Knowledge Assets) จากเรื่องที่ได้ฟังหรืออ่านว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ เพื่อนำขุมความรู้ที่ได้ฟังจากเรื่องเล่ามาใช้เป็นฐานความรู้ หรือเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป ดังนั้นการเล่าเรื่องจึงอาจเรียกว่า “Success Story” ด้วยเหตุนี้เทคนิคการใช้ความสำเร็จมาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกันนำเอาเรื่องราวความสำเร็จมาเล่าเป็นเรื่องเล่าเร้าพลังในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้เครื่องมือทางจิตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) ประกอบด้วย 1) สุนทรียสนทนา (Dialogue) มีหลักการ คือ ความเชื่อมั่นและเคารพในความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเคารพในความแตกต่างของกันและกัน ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสรรพสิ่งในลักษณะองค์รวม (Holistic) การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนรู้ 2) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) คือ การฟังอย่างตั้งใจ/ใคร่ครวญ เพื่อให้เข้าใจความหมายให้ครอบคลุมรอบด้านของผู้สื่อสาร โดยมีกติกาคือ ผู้ฟังจะไม่มีการซักถาม โต้แย้ง หรือตัดสินใด ๆ ทั้งสิ้นในขณะที่มีการสื่อสาร 3) การสะท้อนการเรียนรู้ (Learning Reflection) คือ ผู้เรียนสะท้อนผล (นรินทร์ สังข์รักษา, 2561: 3)

## 2. การศึกษาแบบเรื่องเล่าแนว Narrative Approach

การเล่าเรื่องในแนวคิดนี้เป็นแนวคิดหลังยุคความทันสมัยที่นิยมวิจัยแบบการเล่าเรื่อง (Narrative Research) สำหรับการศึกษาแนวการเล่าเรื่อง (Narrative Study) เป็นการแสวงหาความรู้ผ่านเรื่องเล่าเป็น วิธีการที่บุคคลสามารถจัดระบบประสบการณ์ที่ผ่านมา คือ การจัดระเบียบประสบการณ์ของตนเองในรูปแบบของเรื่องเล่าที่มีความหมาย การเล่าเรื่องของ Story จึงเป็นเรื่องราวที่มีการจัดระเบียบ จัดลำดับ ปรับเปลี่ยน อยู่ตลอดเวลา (นภาพรณ์ หะวานนท์, 2555 อ้างถึงใน นรินทร์

สังข์รักษา, 2561: 4) การเล่าเรื่องจึงเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การค้นหาความรู้โดยผ่านการเล่าเรื่อง การศึกษาเมื่อรวบรวมข้อมูลจนเพียงพอแล้ว จะเริ่มเรียบเรียงเรื่องเล่าจากประสบการณ์ในสังคมได้ทำความเข้าใจ ดังนั้นการศึกษาแบบเรื่องเล่าก็คือการศึกษาหนทางที่มนุษย์มีประสบการณ์ต่อโลก กล่าวคือ ชีวิตของมนุษย์ล้วนประกอบไปด้วยเรื่องราวมากมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ (กิติพัฒน์ นนท์ปีพมาตุล, 2552: 29-30) คือ 1) มนุษย์จัดระเบียบประสบการณ์ที่เราที่มีต่อโลกในรูปของการเล่าเรื่อง 2) เรื่องราวที่มีการเล่าสู่กันฟังนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตและปัจจุบันของแต่ละบุคคล การให้คุณค่าของแต่ละบุคคล บุคคลที่อยู่ในเรื่องราวนั้นผู้ที่ถูกกล่าวถึงตลอดจนเวลาและสถานที่ที่อยู่ในเรื่องเล่า นั้น และ 3) เรื่องเล่าเป็นเรื่องที่บรรจุความหลากหลายของเสียงที่เล่า (Multivoicedness) หรือเรื่องเล่าสามารถมีความหมายที่หลากหลาย

เรื่องเล่าเป็นสิ่งมหัศจรรย์ที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์แม้นักวิทยาศาสตร์จะพยายามสร้างปัญญาจำลอง (Artificial Intelligence) หรือคอมพิวเตอร์เพื่อทำการคิดแทนมนุษย์ และแม้คอมพิวเตอร์จะสามารถคิดคำนวณสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสลับซับซ้อน แต่สิ่งที่คอมพิวเตอร์ทำไม่ได้ก็คือการเข้าใจเรื่องเล่าอย่างที่มีมนุษย์โดยทั่วไปเข้าใจ เพราะเรื่องเล่าจะมีตรรกะเชิงวัฒนธรรมซ่อนเร้นอยู่เสมอ การเข้าใจเรื่องเล่ามักสะท้อนอัจฉริยภาพของมนุษย์ที่สมองของเราติดตาม ไขความ และเรียนรู้จากเรื่องเล่าได้ การเรียนรู้จากเรื่องเล่าจึงเป็นศักยภาพการเรียนรู้ที่เป็นสิ่งมหัศจรรย์ในชีวิต เราจึงสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการสร้างโลก และสร้างแรงบันดาลใจได้จากเรื่องเล่า (นภาพรณัฏ หะวานนท์, 2552: 38) มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้เรื่องเล่าที่ติดตัวเรามาตั้งแต่กำเนิด เป็นสัญชาตญาณธรรมชาติที่ไม่ต้องสอนเด็ก ๆ เรียนรู้เรื่องเล่าก่อนเรียนรู้เรื่องการคำนวณตัวเลข บวก ลบ คูณ หาร เด็กจะเติบโตไปกับเรื่องเล่าและติดตามทำความเข้าใจกับเรื่องเล่าเหล่านั้น เมื่อเรื่องเล่าเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งของมนุษย์จึงส่งผลทำให้ในปัจจุบันวิธีการศึกษาแบบเรื่องเล่า “Narrative Approach” กลายเป็นกระแสการศึกษาทางสังคมวิทยาที่มีความสำคัญ เพราะได้มีการพัฒนามาถึงจุดที่ให้ความสำคัญกับผู้ถูกศึกษาว่าควรจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากว่าเป็นเจ้าของเรื่องราวต่าง ๆ นั้นเอง และสอดคล้องกันกับที่ นภาพรณัฏ หะวานนท์ (2552: 40) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิธีการศึกษาแบบเรื่องเล่าในงานศึกษาทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “วิธีการศึกษาแบบเรื่องเล่า จะช่วยให้ผู้วิจัยมีมิติการมองที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงประสบการณ์ของบุคคลผ่านเรื่องราวด้วยมนุษย์เรลลันอยู่ภายใต้อิทธิพลของเรื่องเล่าของตนเองและของผู้อื่น เรื่องเล่าเป็นบันทึกประสบการณ์ของมนุษย์ที่ถูกสร้างขึ้นผ่านเรื่องราวที่ถูกนำกลับมาเล่าใหม่ วิธีการศึกษาแบบเรื่องเล่าจึงเหมาะกับการศึกษาความซับซ้อนของชีวิต เพราะเรื่องเล่าเปิดพื้นที่ให้คนสามารถนำเรื่องต่าง ๆ กลับมาเล่าใหม่ได้อีกครั้ง ดังนั้น ความเข้าใจชีวิตจึงไม่ใช่การตั้งคำถามว่าชีวิตเป็นอย่างไร แต่เป็นการตั้งคำถามว่าชีวิตได้รับการตีความ และตีความใหม่อย่างไร

ดังนั้น ในการนำเรื่องเล่ามาเสริมการเรียนรู้โดยการถ่ายทอดชีวิตและสังคมในส่วนที่เป็นคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะชีวิตนั้นมีความสลับซับซ้อน และไม่สามารถลดทอนลงเหลือเพียงข้อเท็จจริงหรือตัวชี้วัดเป็นข้อ ๆ ได้มนุษย์ใช้เรื่องเล่าในแทบทุกบริบทของชีวิตอยู่เสมอ ในทุกวัฒนธรรม จะเห็นขนบธรรมเนียมประเพณีของการเล่าเรื่อง ซึ่งมีความสำคัญมากในการถ่ายทอดเรื่องราว คุณธรรม และคำสอนต่าง ๆ เช่น ในพระพุทธศาสนามีนิทานชาดก ในคริสต์ศาสนามีเรื่องพระเจ้า ในศาสนาฮินดูมีภควัทคีตา เป็นต้น โดยที่เรื่องเล่าเหล่านั้นนั้นได้รับการถ่ายทอดและเรียนรู้ต่อเนื่องมาเป็นพัน ๆ ปี

ซึ่งทักษะการสื่อสารที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ล้วนแต่ต้องใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือสำคัญ อยู่ด้วยทั้งสิ้น มนุษย์ใช้การเล่าเรื่องเพื่อให้การดำเนินชีวิตประจำวันบรรลุเป้าหมายอยู่แล้ว แต่สำหรับ ในชีวิตการทำงานในองค์กรในยุคปัจจุบันที่มนุษย์สมัยใหม่ทุกคนต้องเกี่ยวข้อนั้น เรื่องเล่าก็มีประโยชน์ อย่างมากในการสร้างและบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยทักษะสำคัญที่นำมาใช้ในการ ศึกษาแบบเรื่องเล่า ได้แก่ 1) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพ 2) ทักษะการสัมภาษณ์ 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสังเกต 5) ทักษะการจดบันทึก และ 6) ทักษะการลงเยี่ยม (จรรยา รับศิริเจริญ, 2552: 66-69)

การเล่าเรื่องมีคุณลักษณะเด่น คือ การมีกระบวนการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration Process) ระหว่างนักวิจัยกับประชากร หรือมีส่วนร่วมในการวิจัย ประชากรของการวิจัยแนวเรื่องเล่า มีสถานะเป็นผู้ร่วมมือ (Collaborator) มากกว่ากลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูล (Informant) ซึ่งใน การดำเนินการวิจัยแนวเรื่องเล่านี้ เรื่องราวของประสบการณ์จะถูกปรับแต่ง เปลี่ยนแปลงผ่าน การสอบถามข้อมูลกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยผ่านการสนทนาหรือแบบสอบถามสำหรับแสดง ความคิดเห็น ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นักวิจัยแนวเรื่องเล่าใช้มีหลากหลายวิธีภายใต้พื้นฐาน สัมพันธภาพระหว่างนักวิจัยกับผู้มีส่วนร่วมวิจัยและการร่วมกันพูดคุยแลกเปลี่ยนอย่างใกล้ชิด ข้อมูล อาจอยู่ในรูปของบันทึกภาคสนาม (Field notes) การบันทึกเป็นภูมิเรื่อง (Journal Records) บทบันทึกคำสัมภาษณ์ (Interview Transcripts) การสังเกตของนักวิจัยและการสังเกตของผู้สื่อข่าวที่เล่าออกมา จดหมาย งานเขียนเชิงอัตชีวประวัติ ข้อมูลเอกสาร อาทิเช่น แผนการเรียนแผนการสอน ของโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย จดหมายข่าว หรือเนื้อหาของตัวบทอื่น ๆ (Texts) อาทิเช่น กฎ ระเบียบ หลักการ และรูปภาพต่าง ๆ ตลอดจนถึงการบันทึกเทปวีดิทัศน์ (กิติพัฒน์ นนท์ปัทมาดุลย์, 2552 : 77-82)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยขอสรุปการใช้แนวคิดแบบการสร้างเรื่องเล่า มาเพื่อใช้อธิบายผลการเก็บข้อมูลเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การใช้การวิเคราะห์แบบการเล่าเรื่อง เป็นเครื่องมืออย่างง่ายในการจัดการความรู้ ซึ่งมีวิธีการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถใช้ได้ทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกกลุ่มรูปแบบขององค์กร

การเล่าเรื่องมี 2 แนวคิด คือ 1) แนวคิดการจัดการความรู้ด้วยการเล่าเรื่องหรือเรื่องเล่า เร้าพลัง (Storytelling) และ 2) แนวคิดการศึกษาแบบเรื่องเล่า (Narrative Approach) ซึ่งปัญหา และอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ จะนำกระบวนการทั้งสองรูปแบบมาใช้เพื่อวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้คำตอบและข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้จาก ทั้ง 7 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารสื่อและการเรียนรู้ด้านการกำหนด กลยุทธ์ ด้านการกำหนดโครงสร้าง ด้านการกำหนดรูปแบบ ด้านการกำหนดระบบ ด้านการกำหนด บุคลากร ด้านการกำหนดทักษะและด้านการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ฯ ที่ครูแต่ละท่านปฏิบัติงานอยู่

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

คำ วงศ์เทพ (2554: 91) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับชั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ลาน้อย ด้านของการวางแผนการจัดการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการดำเนินการใช้แหล่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการติดตามและการตรวจสอบการใช้แหล่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติในภาพรวมปานกลาง และด้านการปรับปรุงและแก้ไขพัฒนาแหล่งการเรียนรู้มีการปฏิบัติในภาพรวมปานกลาง 2) ผลการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ดำเนินการได้เป็นผลดี ทั้ง 3 โรงเรียน ด้านการวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้โรงเรียนมีนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนโดยจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการของโรงเรียนทุกปีการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณและผ่านความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการสถานศึกษาทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นส่งเสริม สนับสนุนการใช้แหล่งการเรียนรู้ ด้านการดำเนินการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้ครูและนักเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างเต็มที่ โดยจะทำแผนการเรียนรู้โดยกำหนดแหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีการบันทึกผล การใช้แหล่งเรียนรู้ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาได้สนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น วิทยากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการติดตามและตรวจสอบได้ จัดทำแผนการนิเทศ แต่การดำเนินการใน การนิเทศติดตามนั้นโรงเรียน ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและด้านการปรับปรุงและแก้ไขพัฒนาแหล่งการเรียนรู้โรงเรียนมีการประชุมครู วิเคราะห์ผลการใช้แหล่งการเรียนรู้และนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ในปีการศึกษา ต่อไปโดยจัดทำเป็นโครงการประจำปีทุกปีการศึกษา

ประสิทธิ์ พิทักษ์ชวงศ์ (2554: 102-104) ได้ศึกษาการจัดการแหล่งการเรียนรู้ชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี พบว่าการจัดการแหล่งการเรียนรู้ชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละประเภทของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน พบว่า แหล่งการเรียนรู้ประเภทศิลปวัฒนธรรมและจารีตประเพณี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนแหล่งการเรียนรู้ประเภทบุคคล และองค์กรในชุมชน ชุมชน ทรัพยากร-ธรรมชาติและทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น แหล่งการเรียนรู้ชุมชนประเภทอาคารสถานที่ และสิ่งก่อสร้างและแหล่งเรียนรู้ชุมชนประเภทสื่อวัฒนธรรมและเทคโนโลยีมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบการจัดการแหล่งเรียนรู้ชุมชนตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษาและที่ตั้งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ขนาดสถานศึกษา ประเภท สถานศึกษาและที่ตั้งของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีการดำเนินงานการจัดการแหล่งเรียนรู้ชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการจัดการแหล่งเรียนรู้ประเภทชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ที่พบปัญหา ได้แก่ งบประมาณและ

แหล่งการเรียนรู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งมีข้อเสนอแนะคือควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ และควรมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนประเภทต่าง ๆ

พรณี เสียงบุญ (2554: 94) ได้ศึกษาการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนบ้านหนองบัวคู อำเภอนาคูณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่า การพัฒนาการดำเนินงานเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลทำให้ผู้ดำเนินงานมีความรู้ ความสามารถ ดำเนินการตามแผนการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 4 ฐาน คือ ฐานห้องสมุดฐานห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ฐานสวนป่านานาพรรณ และฐานสวนเกษตรพอเพียง ซึ่งมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นของผู้มาเยี่ยมชม ครูและนักเรียนได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้ อย่างคุ้มค่า นักเรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม จากการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพและการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 ระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนา และการใช้แหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56

จิราภรณ์ ชยัน (2558: 124) ได้ศึกษาบทบาทการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของโรงเรียน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในปีการศึกษา 2555 โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เลือกผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 130 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ ค่าที และวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียวและทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กมลวรรณ คุณาสวัสดิ์ (2561: 98) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพรพิทยา ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน พบว่า การประเมินผลการศึกษาสภาพการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพรพิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพรพิทยา คือ (1) ปัจจัยด้านบุคลากร (2) ปัจจัยด้านงบประมาณ (3) ปัจจัยด้านทรัพยากร และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

และ 3) ผลการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพรพิทยา ได้แก่ (1) การวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ (2) การปฏิบัติตามแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ (3) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และ (4) การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง

สายชล วัฒนเกษภรณ์ (2560: 72) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ด้านทรัพยากร อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีอันดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) แนวทางสภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มีแนวทางในการบริหารจัดการประกอบด้วย (1) ด้านบุคลากร สถานศึกษาควรจัดประชุมเพื่อวางแผนการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น (2) ด้านงบประมาณ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูใช้พัสดุและสินทรัพย์ (3) ด้านทรัพยากร สถานศึกษาควรส่งเสริมให้จัดกิจกรรมบูรณาการการศึกษาแหล่งการเรียนรู้ภายในท้องถิ่น และ (4) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งการเรียนรู้ให้เป็นปัจจุบัน

สุดารัตน์ งามวิสัย (2561: 97) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของครูด้านการวางแผนการบริหารแหล่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงสุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการแหล่งการเรียนรู้ ด้านการประเมินการบริหารแหล่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุดด้านการปรับปรุงการบริหารแหล่งการเรียนรู้ 2) แนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ มีแนวทางการบริหาร ดังนี้ (1) ด้านการวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารแต่งตั้ง คณะกรรมการเพื่อพัฒนาจัดทำแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ กำหนดปฏิทินในการดำเนินงาน ของแผน (2) ด้านการดำเนินการแหล่งเรียนรู้ คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ ให้สามารถบูรณาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูผู้สอนเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการกับแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และจัดทำคู่มือประกอบการบริหารแหล่งเรียนรู้ (3) ด้านการประเมินการบริหารแหล่งเรียนรู้ คือ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำเกณฑ์การวัด และประเมินการบริหารแหล่งเรียนรู้ทำเป็นรูปเล่ม มีการรายงานการบริหารแหล่งเรียนรู้ทุกภาคเรียน และ (4) ด้านการปรับปรุงการบริหารแหล่งเรียนรู้ คือ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารแหล่งเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและหาแนวทางจัดทำแผนในปีต่อไป

กรรณิการ์ สิริพิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 112) ได้ศึกษาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม เป็นการศึกษเกี่ยวกับจัดการองค์การตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์การตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey กับ

การเป็นองค์กรนวัตกรรม และศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นองค์กร นวัตกรรมตามแนวคิด 7-S McKinsey framework โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า องค์กรมีการจัดการมีการดำเนินการรวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหาร ระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Regina Everitt (2018: 108) ได้ทำการศึกษาปัจจัยพื้นฐานของสาขาวิชาชีพที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสถาบันการศึกษา ซึ่งศึกษาจากผู้อำนวยการห้องสมุดและบริการการเรียนรู้ (LLS) มหาวิทยาลัยอีสต์ลอนดอน (UEL) พบว่า การให้บริการของห้องสมุดของสถาบันที่มีทั้งบริการด้านสื่อและแหล่งข้อมูลสารสนเทศของนักศึกษาได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการของหัวหน้าห้องสมุดในปัจจุบันพื้นฐาน เช่น การจัดการระบบการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการจัดทำกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S นอกจากนี้การศึกษาในปัจจุบันที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ของห้องสมุดยังส่งผลทำให้สามารถรวบรวมบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านคุณวุฒิและความแตกต่างด้านสายวิชาชีพเดิมเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและทักษะที่จำเป็นต่องานห้องสมุดในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบใหม่เพื่อสร้างความสำเร็จด้านการบริหารของสถาบันร่วมกัน

Kendell and Kendell (2004, อ้างถึงใน วิภา ทองหงษ์, 2554: 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S พบว่า การใช้กลยุทธ์และสร้างระบบการบริหารโรงเรียนที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการกำหนดรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือกัน และกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน และให้ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมจะมีผลต่อการรับรู้ของนักเรียนในเชิงบวกต่อโรงเรียนและครู และส่งผลดีต่อความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมในโรงเรียนมากกว่าการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงลงมา นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความกดดันของครูในโรงเรียนคือ การขาดการสนับสนุนด้านการจัดการที่ดีพอ และการมีผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้นักเรียนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนโดยภาพรวม



Ali Abdul-Fattah Alshaher (2013: 60) ทำการศึกษากรอบแนวคิด MCKINSEY 7-S สำหรับการประเมินระบบ E-learning ซึ่งทำการเก็บข้อมูลด้วยการจัดทำแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ รายกลุ่มของบุคลากรจากหน่วยงานของ 3 วิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัยโมซูลในอิรัก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการจัดทำนโยบาย การบริหารจัดการโครงการระบบ E-learning ของสถาบัน โดยใช้กรอบแนวคิดพื้นฐานของโมเดล McKinsey 7-S โดยทำการศึกษาและพิจารณาใน 7 มิติ และ 23 หมวดหมู่ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยใช้ระบบ E-learning เพื่อเป็นแนวทางการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ก่อนการวางระบบและดำเนินงานจัดทำโครงการเพื่อระบุ จุดอ่อนที่อาจทำให้โครงการประสบความสำเร็จ รวมถึงเพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่สูง ที่จะเกิดขึ้น ในการดำเนินการซึ่งผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมีความเชื่อมั่นในแนวทางการดำเนินโครงการเกินกว่าร้อยละ 50 และปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการ เป็นอันดับต้น ๆ ประกอบด้วย ความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ความเชื่อมั่นในองค์กรร่วมกัน และการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นของบุคลากร

Pinfield, S. and Rutter, S. (2019) การศึกษาแนวคิด mckinsey 7-S เพื่อพัฒนารูปแบบ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสำนักหอสมุดของสถาบันการศึกษาในสหราชอาณาจักร ด้วยการ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และนักวิชาการของหอสมุดทั้ง 33 แห่ง ผลการศึกษา โดยใช้แบบจำลองตามแนวคิด mckinsey 7-S พบว่า การบริหารหอสมุดสามารถเชื่อมโยงและประสาน ประโยชน์การใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างน้อยที่สุด 3 ฟังก์ชัน ซึ่งมีส่วนที่สามารถประสานประโยชน์ ร่วมกันได้ ประกอบด้วย เครื่องมือเครื่องใช้และทรัพยากรข้อมูลสารสนเทศ สถานที่ให้บริการ และระบบการให้บริการ นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบการให้บริการของหอสมุดยังสร้างความเชื่อมั่น ให้เจ้าหน้าที่ของหอสมุดในฐานะของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของหอสมุดได้อีกด้วย และเมื่อพิจารณา การนำรูปแบบจำลองที่ได้รับการปรับปรุงแล้วในการบริหารหอสมุดที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด mckinsey 7-S พบว่า แบบจำลองดังกล่าวมีผลลัพธ์ในเชิงการสร้างศักยภาพในการใช้เพื่อบริหารงาน เช่น ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างของห้องสมุดวิชาการ ประสิทธิภาพในการจัดโครงสร้างการบริหาร จัดการ การกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตและสำหรับการสำรวจความผันแปรของงานหอสมุด ทั้งภายในและภายนอก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและ สถาบันการศึกษาที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารปัจจัยพื้นฐานขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ปัจจัยการกำหนดระบบ การจัดการทรัพยากรขององค์กร หรือรวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารครูและบุคลากรในโรงเรียน ในมิติต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องด้วยปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่ผู้บริหารมีส่วนสำคัญ ในการกำหนด ออกแบบ และดำเนินการเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูให้สามารถทำงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ได้และเมื่อครูสามารถสร้างประสิทธิภาพในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ก็จะส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนสูงขึ้นเช่นกัน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้งมุ่งศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิการชดเชยเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กลุ่มประชากร
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิการชดเชยเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้ง 10 แห่ง ทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวน 97 คน โดยการวิจัยในครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรทั้ง 97 คน เป็นกลุ่มในการเก็บข้อมูลการวิจัย ดังรายละเอียดตามตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนครูปฏิบัติการสอนจำแนกตามโรงเรียน

รายชื่อโรงเรียน	จำนวนครูปฏิบัติการสอน (คน)
1. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดขอนแก่น	9
2. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดร้อยเอ็ด	14
3. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดนครราชสีมา	7
4. โรงเรียนธรรมิกวิทยา	10
5. โรงเรียนบ้านเด็กگرامอินทรา	10
6. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดและคนตาบอดพิการซ้ำซ้อนลพบุรี	15
7. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสภาลพบุรี	13
8. โรงเรียนการอาชีพคนตาบอดขอนแก่น	7
9. โรงเรียนการศึกษาเด็กตาบอดพิการซ้ำซ้อน ชะอำ	5
10. โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแม่สาย	7
รวม	97

ซึ่งจากจำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมดผู้วิจัยได้รับข้อมูลตอบกลับมาจำนวน 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ของกลุ่มประชากรที่ทำแบบสอบถามทั้งหมด

## แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยการสอบถามความคิดเห็นของครู ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
  2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
  3. การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  4. การกำหนดกรอบแนวคิด สมมติฐาน และนิยามศัพท์เฉพาะ
  5. การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้
    - 5.1 กลุ่มประชากร
    - 5.2 การสร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัย
    - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
  6. การวิเคราะห์ข้อมูล
  7. การสรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ
  8. รายงานผลและเผยแพร่งานวิจัย
- การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังตาราง 2

ตาราง 2 แบบแผนการวิจัย

ลำดับที่	วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มประชากร	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย	ครูปฏิบัติ การสอน จำนวน 97 คน	แบบสอบถาม ความคิดเห็น มาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับที่	วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มประชากร	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
2	เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์	ครูปฏิบัติ การสอน จำนวน 97 คน	แบบสอบถาม ปลายเปิด	การวิเคราะห์ เพื่อสร้าง เรื่องเล่า (Narrative Analysis)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และความบกพร่องทางการเห็นของครูปฏิบัติการสอน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมีข้อคำถามประกอบด้วยคำถาม 7 ด้าน จำนวน 37 ข้อ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) จำนวน 6 ข้อ
2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านระบบการปฏิบัติการ (System) จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) จำนวน 6 ข้อ
5. ด้านบุคลากร (Staff) จำนวน 5 ข้อ
6. ด้านทักษะ ความรู้ (Skill) จำนวน 5 ข้อ
7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likerts Rating Scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557: 87)

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอดอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอดอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอดอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา คนตาบอดอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูในประเด็น ปัญหาอุปสรรคและความต้องการในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยเป็นการใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questionnaire)

## การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

### 1. การสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือในงานวิจัยเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาทฤษฎี จากวารสาร ตำรา บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนและสถานศึกษา จากเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยการรวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม มากำหนดความหมายชื่อเรื่อง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

1.3 ดำเนินการสร้าง แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Scales) และแบบสอบถามด้านปัญหา อุปสรรคและความต้องการของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

## 2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนพิการ จำนวน 1 ท่าน ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพิเศษ จำนวน 1 ท่าน พิจารณาตรวจสอบ

2.1.1 ความสอดคล้องระหว่างสาระข้อความ (Item Content) กับสาระของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey -7-s Framework) ใน 7 องค์ประกอบ (Domain Content)

2.1.2 ความสอดคล้องระหว่างสาระคำถามกับค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

2.1.3 ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์ของแบบสอบถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2549: 117) และเลือกใช้คำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ผลปรากฏว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ จำนวน 37 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 โดยอยู่ที่ระดับ 0.67 จำนวน 5 ข้อ และ 1.0 จำนวน 32 ข้อ (ดังภาคผนวก ง)

### 2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดที่ไม่ได้อยู่ในสังกัดของมูลนิธิธรรมิกชนฯ จำนวน 30 คน และนำผลมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient:  $\alpha$ ) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561: 72-73) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.901

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง “การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์” แล้วนำไปสอบถามกลุ่มประชากรที่กำหนด เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นคิวอาร์โค้ดเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้อำนวยการมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขออนุญาตส่งแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษาในสังกัด
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลส่งไปยังโรงเรียน สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในรูปแบบออนไลน์โดยการสแกน QR Code หรือ แอปพลิเคชัน Google Form ในการเก็บข้อมูล
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ส่งกลับมาในรูปแบบออนไลน์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 63)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนการศึกษาคนตาบอด อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการบริหาร  
สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เพื่อสร้าง  
เรื่องเล่า (Narrative Analysis)

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index  
of Item Objective Congruence: IOC)

2.1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์  
แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

### 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.3 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )

2.2.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลคำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questionnaire)

2.3.1 การวิเคราะห์เพื่อสร้างเรื่องเล่า (Narrative Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. ผลการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

#### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เพื่อความสะดวกและความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\mu$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
$\sigma$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
f	แทน	ความถี่

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามแนวคิดการบริหารของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่ง

การเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ตามแนวคิดการบริหารของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โดยที่การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ และตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุของครูปฏิบัติการสอน ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและความบกพร่องทางการเห็นของครูปฏิบัติการสอน ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		
- อายุ 25-30 ปี	22	23.91
- อายุ 31-35 ปี	13	14.13
- อายุ 36-40 ปี	30	32.61
- อายุ 41-45 ปี	19	20.65
- อายุ มากกว่า 45 ปี	8	8.70
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100.00</b>
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	0	0.00
- ระดับปริญญาตรี	88	95.65
- ระดับปริญญาโท	4	4.35
- ระดับปริญญาเอก	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100.00</b>
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
- ระยะเวลา 1-5 ปี	23	25.00
- ระยะเวลา 6-10 ปี	28	30.43
- ระยะเวลา 11-15 ปี	31	33.70
- ระยะเวลา 16-20 ปี	7	7.61
- ระยะเวลา มากกว่า 20 ปี	3	3.26
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100.00</b>
ความบกพร่องทางการเห็น		
- เป็นผู้มีความบกพร่องทางการเห็น	12	13.04
- ไม่เป็นผู้มีความบกพร่องทางการเห็น	80	86.96
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 92 คน ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูปฏิบัติการสอน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.61 ระดับวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 95.65 ประสบการณ์การปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่างระยะเวลา 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.70 ความบกพร่องทางการเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ไม่มี ความบกพร่องทางการเห็น คิดเป็นร้อยละ 86.96

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา  
คนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามของครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ 10 แห่ง ทั่วประเทศ จำนวน 92 คน จากแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คำนวณหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิดการบริหารของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง ดังนี้



ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวม (n = 92)

ข้อที่	การศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิ ธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.03	0.72	ปานกลาง	3
2	การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.25	0.77	ปานกลาง	1
3	การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.78	0.78	ปานกลาง	6
4	การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.64	0.90	ปานกลาง	7
5	การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.84	0.79	ปานกลาง	4
6	การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.05	0.78	ปานกลาง	2
7	การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.80	0.87	ปานกลาง	5
	รวม	2.91	0.69	ปานกลาง	

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.91$ ,  $\sigma = 0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 3.25$ ,  $\sigma = 0.77$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.78$ ) และด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 3.03$ ,  $\sigma = 0.72$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.64$ ,  $\sigma = 0.90$ )

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายข้อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	3.30	0.89	ปานกลาง	1
2	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนางานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	3.29	0.86	ปานกลาง	2
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	3.24	0.82	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.93	0.90	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตามและนิเทศการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.79	0.88	ปานกลาง	5
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.63	0.86	ปานกลาง	6
	รวม	3.03	0.72	ปานกลาง	

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.03$ ,  $\sigma = 0.72$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\mu = 3.30$ ,  $\sigma = 0.89$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนางานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\mu = 3.29$ ,  $\sigma = 0.86$ ) และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\mu = 3.24$ ,  $\sigma = 0.82$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.63$ ,  $\sigma = 0.86$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างโรงเรียนโดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน	3.12	0.95	ปานกลาง	5
2	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์การ	3.41	0.93	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารมีการกำหนดลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.32	0.95	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการติดต่อสื่อสารและประสานงานในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	3.14	0.88	ปานกลาง	4
5	การกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว	3.28	0.92	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>		<b>3.25</b>	<b>0.77</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดโครงสร้างโดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.25$ ,  $\sigma = 0.77$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์การ ( $\mu = 3.41$ ,  $\sigma = 0.93$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\mu = 3.32$ ,  $\sigma = 0.95$ ) และการกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว ( $\mu = 3.28$ ,  $\sigma = 0.92$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน ( $\mu = 3.14$ ,  $\sigma = 0.88$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติการโดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	2.96	0.97	ปานกลาง	1
2	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	2.71	0.93	ปานกลาง	4
3	ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	2.70	0.93	ปานกลาง	5
4	ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว	2.73	0.96	ปานกลาง	3
5	ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.80	0.90	ปานกลาง	2
	รวม	2.78	0.78	ปานกลาง	

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติการโดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.78$ ,  $\sigma = 0.78$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ( $\mu = 2.96$ ,  $\sigma = 0.97$ ) รองลงมา คือ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.90$ ) ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว ( $\mu = 2.73$ ,  $\sigma = 0.96$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\mu = 2.70$ ,  $\sigma = 0.93$ )



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการโดยภาพรวมและรายข้อ ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.68	1.00	ปานกลาง	3
2	ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.75	0.98	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ	2.70	0.89	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสนับสนุนการดำเนินงาน ด้วยวิธีการจูงใจอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.62	0.92	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.60	1.06	ปานกลาง	5
6	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมและชัดเจน	2.50	1.10	น้อย	6
รวม		2.64	0.90	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.64$ ,  $\sigma = 0.90$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.75$ ,  $\sigma = 0.98$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ( $\mu = 2.70$ ,  $\sigma = 0.89$ ) และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.68$ ,  $\sigma = 1.00$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและมีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย คือ ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและชัดเจน ( $\mu = 2.50$ ,  $\sigma = 1.10$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายข้อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	3.02	1.04	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.09	0.91	ปานกลาง	1
3	การติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.86	0.86	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	2.51	0.94	ปานกลาง	5
5	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.71	0.96	ปานกลาง	4
	รวม	2.84	0.79	ปานกลาง	

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.79$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.91$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\mu = 3.02$ ,  $\sigma = 1.04$ ) และการติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.86$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 2.51$ ,  $\sigma = 0.94$ )

**ตาราง 10** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายชื่อของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้	2.98	0.88	ปานกลาง	5
2	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนา ความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา ในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.08	0.92	ปานกลาง	2
3	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนา ความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความทันสมัย ตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.12	0.92	ปานกลาง	1
4	ผู้บริหารมีการประเมินความต้องการจำเป็น ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา บุคลากรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.01	0.94	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.05	0.89	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>		<b>3.05</b>	<b>0.87</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.87$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความทันสมัย ตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 3.12$ ,  $\sigma = 0.92$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.92$ ) และผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้านสื่อ

และแหล่งการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.89$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.98$ ,  $\sigma = 0.88$ )

**ตาราง 11** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายข้อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.86	0.99	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมีเป้าหมายของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน	2.70	1.00	ปานกลาง	5
3	ผู้บริหารและครูแสดงออกถึงความร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินงานด้านสื่อและการเรียนรู้	2.74	0.97	ปานกลาง	4
4	ผู้บริหารและครูมีการอุทิศตนให้แก่งานและโรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.89	1.01	ปานกลาง	1
5	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	2.79	1.01	ปานกลาง	3
รวม		2.80	0.87	ปานกลาง	

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.87$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารและครูมีการอุทิศตนให้แก่งานและโรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.89$ ,  $\sigma = 1.01$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.99$ ) และผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะ

ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ( $\mu = 2.79$ ,  $\sigma = 1.01$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมีเป้าหมายของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน ( $\mu = 2.70$ ,  $\sigma = 1.00$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ปัญหา อุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

##### 1.1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

###### 1.1.1 ปัญหาอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) บางโรงเรียนยังไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์และไม่มี การกำหนดกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ชัดเจน

2) บางโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องสื่อ แต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับ เรื่องแหล่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนที่ยังมีน้อยมาก

###### 1.1.2 ความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้

1) โรงเรียนหรือผู้บริหารควรมีการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้สื่อและการใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอก

2) ควรให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย โดยเสนอว่าการกำหนดกลยุทธ์ด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ควรมาจากการร่วมระดมสมองของฝ่ายปฏิบัติงานในการสอน เพื่อการขับเคลื่อนทาง นโยบายที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) กลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ควรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์กับนักเรียนมากที่สุด

## 1.2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ

1.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) ครูผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานในส่วนงานอื่นมากจนไม่สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เช่นการผลิตสื่อที่เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

2) โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

3) โรงเรียนขาดองค์ความรู้ในการผลิตสื่อ เนื่องจากไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้เป็นอุปสรรคในการจัดหา การผลิตสื่อและการสร้างแหล่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียน เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

4) ปัญหาในการเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเดินทางไปยังแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนยังไม่เอื้ออำนวยสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

1.2.2 ความต้องการในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติในประเด็นต่อไปนี้

1) ควรจะมีการสำรวจความต้องการของครูในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นด้านองค์ความรู้หรืองบประมาณ เพื่อลดปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2) ควรกำหนดเป้าหมายที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติได้จริงตามแผนกลยุทธ์ เช่น

2.1) การกำหนดเป้าหมายที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่ชัดเจน

2.2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเห็นถึงความสำคัญของสื่อและแหล่งเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งให้เห็นเป็นประจักษ์ อีกทั้งสามารถต่อยอดความรู้นั้นไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

2.3) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นประโยชน์กับนักเรียนมากที่สุด

## 1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

1.3.1 ปัญหาอุปสรรคในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ปัญหาในการกำหนดวิธีการในการควบคุมและประเมินผลการทำงานของผู้บริหารเอง โดยขาดความชัดเจนในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

1.3.2 ความต้องการในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์  
ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ให้ผู้บริหารมีความเข้มงวด จริงจังในการกำหนด และติดตามผลการใช้  
กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น
- 2) ควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารในการบริหารจัดการ เพื่อให้  
การดำเนินการด้านการควบคุมติดตามและประเมินการใช้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) ผู้บริหารควรกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผล  
กลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

## 2. การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอนด้านการกำหนดโครงสร้าง  
ของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การจัดหน้าที่ อำนาจหน้าที่และกำหนด  
ความรับผิดชอบ 2) การมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 3) การกำหนด  
การติดต่อสื่อสารประสานงาน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### 2.1 การกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้

2.1.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ  
ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการจัดหน้าที่ อำนาจหน้าที่  
และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) บางโรงเรียนยังขาดการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานด้านการดำเนินการ  
ที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน หรือมีการกำหนดโครงสร้างด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
แต่ยังขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ
- 2) ไม่ได้ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านสื่อ  
และแหล่งการเรียนรู้

2.1.2 ความต้องการในการกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ  
ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และ  
กำหนดความรับผิดชอบ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ควรกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 2) ควรกำหนดโครงสร้างด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่สามารถ  
ปฏิบัติจริงได้
- 3) เปิดโอกาสให้ครู เข้ามามีส่วนร่วมในโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่ง  
การเรียนรู้ ร่วมกำหนดเนื้องาน ลักษณะงาน เพื่อให้ชัดเจนและเหมาะสม

4) การปรับเนื้องานและลักษณะของงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

5) ควรมีการกระจายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ครูทุกคน

## 2.2 การมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การมอบหมายหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมากจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานผลิตสื่อของโรงเรียนซึ่งครูมีส่วนร่วมน้อย และบางครั้งสื่อที่ได้ก็อาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่ครูต้องการนำมาสอน

2) บทบาทหน้าที่ของครูที่ทำงานด้านสื่อของโรงเรียนมักจะไม่ได้รับผิดชอบงานด้านแหล่งการเรียนรู้ด้วย จึงทำให้งานด้านแหล่งการเรียนรู้มีการนำมาใช้พัฒนาการเรียนการสอนของน้อย

2.2.2 ความต้องการในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้

1) ควรให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น อาจจะเป็นการทำงานร่วมกับฝ่ายผลิตสื่อของโรงเรียนที่มีอยู่เดิม

2) ควรเพิ่มบทบาทหน้าที่ของครูที่ทำงานด้านแหล่งการเรียนรู้ให้ชัดเจนและเพิ่มบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

## 2.3 การติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.3.1 ปัญหาอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) บางโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน ซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากการกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน

2) ขาดระบบกลไกหรือวิธีการที่ทำให้ผู้ทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีการประสานงานกันได้

3) ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน

2.3.2 ความต้องการในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้



- 1) ควรมีการกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 2) ควรมีการกำหนดหรือออกแบบวิธีการในการติดต่อประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 3) ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเข้าด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

### 3. การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) กำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 3) การสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 3.1 การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.1.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) บางโรงเรียนยังไม่ได้กำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หรือหากมีก็ยังไม่ใช้การวางระบบการทำงานที่รัดกุม ชัดเจน ทำให้การทำงานมีขั้นตอนที่แตกต่างกัน
- 2) บางโรงเรียนยังไม่ได้สร้างการรับรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้ครูไม่เข้าใจระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

3.1.2 ความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ควรมีการกำหนดระบบการทำงานที่ชัดเจน ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผู้บริหารควรมีการจัดระบบการบริหารงานด้านสื่อโดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการจัดระบบงานสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ
- 2) ควรมีการอบรมครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบและเรียนรู้กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และลงมือปฏิบัติเพื่อได้ผลงานที่แท้จริง
- 3) ควรมีการกำหนดระบบและผู้ดูแล ให้มีความชัดเจนมีระบบที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและยืมใช้สื่อได้ รวมถึงครูสามารถแบ่งปันสื่อการสอนให้กันและกันทั้งในโรงเรียนและต่างโรงเรียนได้

### 3.2 กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอน ได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) บางโรงเรียนยังไม่ได้กำหนดระบบการสื่อสารด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนไม่ได้วางระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูที่ปฏิบัติการสอนและระบบการสื่อสารที่ทำให้การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ระหว่างครูสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บางโรงเรียนยังไม่ได้ออกแบบระบบให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.2.2 ความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ควรมีการกำหนดระบบการทำงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง สะดวกรวดเร็ว

2) ควรมีระบบฐานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่สามารถใช้ร่วมกัน และสามารถเข้าถึงได้ทุกสถานศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ในแง่ของการจัดการศึกษาที่ใช้ทรัพยากรร่วมกันได้

### 3.3 ควรมีการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน

3.3.1 ปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน ดังนี้

1) บางโรงเรียนยังไม่มี การออกแบบระบบการสื่อสารที่เป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ระหว่างครูผู้ปฏิบัติการสอนด้วยกัน

2) ผู้บริหารของบางโรงเรียนมีการออกคำสั่งที่ไม่ชัดเจน วิธีของผู้บริหารในการสั่งงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เป็นการสั่งงานตามที่ตนเองรับรู้ ไม่ได้สั่งการตามระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) บางโรงเรียนยังพบกับปัญหาการขาดระบบการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เกิดจากตัวผู้บริหารเป็นสำคัญ

3.3.2 ความต้องการในการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีการรับรู้ร่วมกัน

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนมีการรับรู้ร่วมกัน ในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาการสื่อสารของตนเองที่มีต่อครูและออกแบบระบบการสื่อสารให้ครูทราบกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เพื่อให้การทำงานร่วมกันของครูเป็นระบบเดียวกัน

#### 4. รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) การกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

##### 4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

4.1.1 ปัญหาอุปสรรคด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนฯ จะมีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันอยู่บ่อย ๆ จึงทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่ ภาวะผู้นำและรูปแบบที่ผู้บริหารแต่ละคนใช้ในการบริหารงานด้านสื่อและการเรียนรู้ก็จะไม่เหมือนกัน

2) ผู้บริหารของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนฯ มีทั้งที่เป็นผู้บริหารที่เป็นผู้พิการทางการเห็น และที่ไม่มีความพิการ ดังนั้น พื้นฐานความรู้ในด้านการใช้สื่อการสอน การบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ก็จะมีไม่เท่ากัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นและการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อครู

4.1.2 ความต้องการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอให้มูลนิธิมีการจัดอบรมหรือกำหนดรูปแบบการบริหารของผู้บริหารทุกคนในสังกัดมูลนิธิฯ ให้มีลักษณะการบริหารงานในรูปแบบที่คล้าย ๆ กันทั้งนี้เมื่อมีการผดเปลี่ยนผู้บริหาร คณะครูในแต่ละโรงเรียนจะได้สานงานกับผู้บริหารคนใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

2) ครูเสนอให้ผู้บริหารทั้งที่มีความพิการและไม่พิการจะต้องเสริมทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการใช้ การสอน และการบริการ สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ให้มากขึ้นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำในการทำงาน

#### 4.2 การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

##### 4.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ดังนี้

1) บางโรงเรียนผู้บริหารสั่งการให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดูแลงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แทนผู้บริหาร จึงเป็นอุปสรรคเมื่อจะต้องสรุปผลและตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจในการใช้งบประมาณด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2) บางโรงเรียนที่หัวหน้าวิชาการเป็นผู้ทำหน้าที่แทนผู้บริหาร ทำให้มีการเพิ่มขึ้นตอนในการสั่งการ หลายครั้งไม่ทันต่อการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

##### 4.2.2 ความต้องการในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอให้ตัวผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่สั่งการในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อให้การสั่งการและการตัดสินใจทำได้อย่างรวดเร็วขึ้น

2) ในการทำหน้าที่สั่งการของหัวหน้าวิชาการ บางโรงเรียนหัวหน้าวิชาการก็ไม่ได้มีความรู้ความสามารถในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ จึงอยากให้ผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่สั่งการด้วยตัวเอง หรือพัฒนาหัวหน้าวิชาการให้สามารถทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แทนได้

#### 4.3 การกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

##### 4.3.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ดังนี้

1) บางโรงเรียนการกำกับติดตามหรือการนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้จากผู้บริหารมักจะทำโดยฝ่ายนิเทศงานของมูลนิธิฯ จึงทำให้ตัวผู้บริหารโรงเรียนเองอาจจะไม่ทราบข้อมูลในการสร้างหรือการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่ชัดเจนนัก

2) การติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารบางโรงเรียนไม่ได้กำหนดเป็นระบบหรือขั้นตอนที่ชัดเจนและไม่มีการแจ้งกระบวนการดังกล่าวให้ครูทราบ คณะครูในบางโรงเรียนจึงไม่ทราบว่ามีการนิเทศติดตามการทำงานจากผู้บริหารในด้านงานสื่อและแหล่งการเรียนรู้

##### 4.3.2 ความต้องการในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอให้ผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนสร้างกระบวนการนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนของตนเองโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินการ

2) ครูเสนอให้ผู้บริหารกำหนดรูปแบบและกระบวนการที่เป็นขั้นตอนในการติดตามและนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และทำความเข้าใจกับครูและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานดังกล่าวของโรงเรียน

3) ครูเสนอให้ผู้บริหารควรเพิ่มการติดตามงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากกว่ารอการนำเสนอการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เฉพาะที่เป็นการนำเสนอตามวาระในการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนเท่านั้น

#### 4.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

4.4.1 ปัญหาอุปสรรคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ดังนี้

1) บางโรงเรียนผู้บริหารไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มากนัก จึงทำให้การให้คำแนะนำอาจจะไม่ตรงตามความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูได้

2) บางโรงเรียนมีการมอบหมายให้หัวหน้าวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายงานผลิตและบริการสื่อ เป็นผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว จึงทำให้การตัดสินใจเร่งด่วน เช่น การตัดสินใจด้านงบประมาณ อาจจะตัดสินใจแก้ปัญหาให้ครูเลยไม่ได้

4.4.2 ความต้องการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอให้ผู้บริหารควรเร่งแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถแนะนำครูในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ได้

2) ครูอยากให้ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการดูแลงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เพิ่มองค์ความรู้ในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มากขึ้น

#### 5. การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูผู้ปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 3) มีการจูงใจเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และ 4) กำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรม มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

##### 5.1 การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.1.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) บางโรงเรียนมีการมอบหมายผู้ทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างที่ชัดเจน แต่ผู้ที่มีมอบหมายบางครั้งก็ยังไม่มีความรู้ความสามารถหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน หรือการให้บริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน

2) ในการร่วมกันทำงานของครูในงานที่เกี่ยวกับเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้พบว่าครูที่เข้าทำงานใหม่ ๆ ของโรงเรียน ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นอยู่บ่อย ๆ จึงส่งผลให้หน้าที่ที่มอบหมายไม่ประสบความสำเร็จ

#### 5.1.2 ความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอว่าในการพิจารณาแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ควรจะพิจารณาพื้นฐานความรู้ความสามารถให้มากขึ้น

2) ควรมียุทธศาสตร์รวมให้ครูที่เข้าทำงานใหม่ ๆ ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ตรงตามที่ต้องการ

### 5.2 การมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

5.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ไม่ได้แนะนำวิธีการทำงานหรือสอนงานให้แก่ครูและปล่อยให้ครูทำงานไปเอง

2) ความสามารถในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้บางอย่างครูยังไม่มีประสบการณ์การใช้และไม่มีผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนให้สอบถาม จึงทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

5.2.2 ความต้องการในการมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ครูเสนอให้มีการประเมินความรู้ความสามารถของครูในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ก่อนการมอบหมายหน้าที่

2) ครูเสนอให้มีการใช้ระบบการช่วยเหลือและแนะนำการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มความสามารถด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครู

### 5.3 การจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.3.1 ปัญหา อุปสรรคในการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารของบางโรงเรียนไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องการเสริมแรงที่ส่งผลให้ครูมีความต้องการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้
- 2) ผู้บริหารของบางโรงเรียนยังขาดองค์ความรู้ด้านการใช้เทคนิคเพื่อจูงใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.3.2 ความต้องการการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ครูเสนอให้ผู้บริหารเข้ามาใกล้ชิดกับการทำงานของครูด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อจะได้เพิ่มความสนใจในงานด้านดังกล่าวให้มากขึ้น
- 2) ครูเสนอให้ผู้บริหารแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการนำมาใช้เพื่อการจูงใจครูในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.4 การกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.4.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) โรงเรียนมีการกำหนดการให้ผลตอบแทนของการทำงาน แต่การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการพิจารณาการเพิ่มค่าตอบแทนของครู

5.4.2 ความต้องการในการกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ครูเสนอให้ผู้บริหารนำเอาตัวชี้วัดด้านการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนของครูและบุคลากร

## 6. การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูผู้ปฏิบัติการสอน ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ และ 3) การพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

## 6.1 กำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

6.1.1 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) มีการกำหนดทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการผลิตสื่อและแหล่งการเรียนรู้แต่ไม่ได้กำหนดทักษะและสมรรถนะดังกล่าวให้แก่ครูผู้ปฏิบัติการสอน

2) มีการกำหนดทักษะพื้นฐานของการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แต่อาจจะกำหนดได้ไม่ครบเช่นจะต้องมีทักษะการใช้อักษรเบรลล์ และทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะครูที่จะต้องสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

6.1.2 ความต้องการในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้บริหารควรมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะในการจัดทำและใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครูทุกคน

2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะของครูที่ทำหน้าที่สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ว่าครูควรมีทักษะที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะนำมาใช้สอนนักเรียน

## 6.2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

6.2.1 ปัญหาอุปสรรคในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ดังนี้

1) บางโรงเรียนที่ไม่มีกระบวนการประเมินการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้วยผู้บริหารเอง แต่อาศัยการประเมินจากคณะนิเทศงานของมูลนิธิฯ ซึ่งจะลงมานิเทศงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง

6.2.2 ความต้องการในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนควรมีการออกแบบกระบวนการวัดและประเมินการมีทักษะและสมรรถนะของครูในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน ไม่ควรอาศัยแค่การนิเทศงานของมูลนิธิฯ เพียงอย่างเดียว



### 6.3 การพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

6.3.1 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) ครูบางส่วนไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการสอนนักเรียนจึงทำให้การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของครูในด้านดังกล่าวเกิดขึ้นได้ยากและน้อย

2) ในกลุ่มบุคลากรครูที่เข้าทำงานใหม่ ที่ยังไม่มีทักษะด้านการสอนและการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนครูบางส่วนก็มีความรู้ในการฝึกฝน ครูบางส่วนก็ไม่ต้องการพัฒนาตนเองในด้านดังกล่าว

3) การจัดอบรมให้ครูมีทักษะและสมรรถนะที่เกี่ยวกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนน้อย และจะมีเพียงครูบางส่วนที่ได้รับองค์ความรู้ด้านดังกล่าว

6.3.2 ความต้องการในการพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้บริหารควรให้มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ให้กับครูทุกคน

2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้กลุ่มครูและบุคลากรใหม่ที่ไม่ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

3) ผู้บริหารควรดำเนินการให้มีการจัดอบรมให้ครูมีทักษะและสมรรถนะในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บ่อยครั้งและเพิ่มทักษะที่จะนำมาอบรมให้มากขึ้น

### 7. การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 2) ครูและบุคลากรสร้างบรรยากาศความร่วมมือและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

7.1 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

7.1.1 ปัญหาอุปสรรคของครูและบุคลากรในโรงเรียนในการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคของครูและบุคลากร  
ในโรงเรียนด้านการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้  
ดังนี้

- 1) ครูและผู้บริหารมีแนวคิด ความเชื่อ และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน  
ในภาพรวมขององค์กรหรือโรงเรียนแต่ไม่ได้ลงรายละเอียดเรื่องค่านิยมในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้
- 2) บางโรงเรียนครูยังมีความรู้ความเข้าใจเรื่องค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรม  
องค์กรที่ยังน้อยมาก

7.1.2 ความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียนในการมีแนวคิด ความเชื่อ  
ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียน  
ในการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็น  
ต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารควรมีการกำหนดค่านิยมร่วมเฉพาะด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ของ  
โรงเรียนและมีขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดค่านิยมร่วมอย่างเป็นระบบ
- 2) ผู้บริหารควรเสริมสร้างความรู้เรื่องค่านิยมให้ครูทุกคนเห็นความสำคัญ  
ของการสอนและการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

7.2 ครูและบุคลากรร่วมกันสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดง  
พฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อ  
และแหล่งการเรียนรู้

7.2.1 ปัญหา อุปสรรคของครูและบุคลากรในการแสดงพฤติกรรมการทำงานตาม  
แนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคของครูและบุคลากรใน  
การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและการแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด  
ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) บางโรงเรียนมีบรรยากาศการขาดความสามัคคีของครูในการทำงานทำให้  
การสร้างค่านิยมขององค์กรเกิดขึ้นได้ยาก
- 2) ผู้บริหารเปิดทางเลือกให้ครูสามารถเลือกที่จะใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้  
สำหรับสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น หรือไม่ก็ได้ ดังนั้น จึงมีครูบางคน que เลือกจะไม่ใช้  
สื่อและแหล่งเรียนรู้รวมถึงทักษะสำหรับสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งส่งผลทำให้  
ครูเกิดแนวคิดที่แตกต่างกัน

7.2.2 ความต้องการของครูและบุคลากรในการแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด  
ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการของครูและบุคลากรในการสร้างบรรยากาศ  
ความร่วมมือในการทำงานและการแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง  
ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในเรื่องการส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและนำไปสู่การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อทุกคนจะได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 2) ครูต้องการให้เพื่อนครูทุกคน มีความสามัคคีและสร้างกระบวนการการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครูกับข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้และความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปรากฏผลในตารางต่อไปนี้



**ตาราง 12** ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.03	0.72	ปานกลาง	<p>1.1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>1.2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p>	<p>มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน</p> <p>โรงเรียนขาดผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ และงบประมาณในการผลิตและบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รวมถึงการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกทำได้ยากเนื่องจากไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น</p> <p>ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการควบคุมติดตาม</p>	<p>ควรมีการร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ให้เห็นภาพที่ชัดเจนและเกิดประโยชน์กับการเรียนรู้ของนักเรียนไม่ว่าจะเป็นแหล่งการเรียนรู้ภายในหรือภายนอก</p> <p>ควรมีการสำรวจความต้องการและความพร้อมด้านความรู้ งบประมาณของครูในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการใช้รวมถึงกระตุ้นให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>ผู้บริหารควรเพิ่มความรู้ด้านการควบคุมติดตามและเข้มงวดกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน</p>

**ตาราง 13** ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.25	0.77	ปานกลาง	2.1 การกำหนดหน้าที่อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	โรงเรียนไม่ได้ระบุการทำหน้าที่ตามโครงสร้างการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	ควรมีการระบุโครงสร้างและบทบาทการทำหน้าที่ที่ชัดเจนและให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง
				2.2 การมอบหมายหน้าที่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ครูมีส่วนร่วมในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้บ้างและผู้ที่ทำหน้าที่ก็ไม่ได้รับผิดชอบงานด้านแหล่งการเรียนรู้ด้วย	ควรให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมในงานการผลิตสื่อและแหล่งการเรียนรู้และรับผิดชอบต่อแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น
				2.3 การติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ขาดโครงสร้าง ระบบและเครื่องมือในงานด้านการติดต่อสื่อสารรวมถึงไม่มีการประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน	ควรมีการกำหนดโครงสร้าง ระบบและเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน

ตาราง 14 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.78	0.78	ปานกลาง	<p>3.1 การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>3.2 กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>3.3 การสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน</p>	<p>ขาดการวางระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและรัดกุมรวมถึงขาดการทำความเข้าใจในการใช้ระบบ</p> <p>ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดระบบและไม่มีระบบสำหรับการติดต่อสื่อสารในการประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>ขาดระบบการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนการสั่งการทำตามความเข้าใจของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว</p>	<p>ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางระบบมาอบรมและกำหนดการใช้ระบบที่ชัดเจนโดยที่ครูทุกคนเข้าถึงได้</p> <p>ควรมีการกำหนดระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทุกคนในโรงเรียนรับทราบ</p> <p>ควรสร้างระบบที่ทำให้สามารถสื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับทราบร่วมกันอย่างเป็นระบบ</p>

ตาราง 15 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.64	0.90	ปานกลาง	<p>4.1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>4.2 การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร</p>	<p>ผู้บริหารของโรงเรียนมีทั้งที่เป็นผู้พิการทางการเห็นและไม่พิการ ซึ่งจะมีความรู้เรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่ไม่เหมือนกัน และยังมี การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง</p> <p>ขาดการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหาร หัวหน้าวิชาการอาจจะไม่มีความสามารถเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p>	<p>ควรจัดอบรมให้ผู้บริหารทั้งที่พิการและไม่พิการได้มีรูปแบบการบริหารงาน และเกิดความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น</p> <p>ผู้บริหารควรทำหน้าที่สั่งและพัฒนาผู้ทำหน้าที่แทนให้ปฏิบัติงานได้ การเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

การบริหารสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นของครู			รูปแบบการบริหารจัดการ สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านรูปแบบ การบริหารจัดการ สื่อและแหล่ง การเรียนรู้ (ต่อ)	2.64	0.90	ปานกลาง	<p>4.3 การกำกับควบคุมด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร</p> <p>4.4 การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร</p>	<p>การกำกับนิเทศงานเรื่องสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ทำโดยคณะนิเทศ จากส่วนกลางเป็นหลัก โรงเรียน ไม่มีระบบการติดตามของโรงเรียน และรูปแบบการติดตามที่ชัดเจน ผู้บริหารและหัวหน้าวิชาการมีความ เชี่ยวชาญในงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้น้อยจึงทำให้ไม่สามารถ ให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาได้</p>	<p>ควรมีการกำหนดรูปแบบการติดตาม นิเทศงานด้วยโรงเรียนเองและให้ ความสำคัญกับผลการทำงานมากขึ้น</p> <p>ผู้บริหารและหัวหน้าวิชาการ ควรเสริมสร้างความรู้ด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้เพื่อจะสามารถ แก้ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ครูได้</p>



**ตาราง 16** ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.84	0.79	ปานกลาง	5.1 การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้  5.2 การมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	ผู้ที่มีหน้าที่ทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยเฉพาะครูใหม่ ๆ ยังไม่มีความรู้และทักษะในงานดังกล่าว  ครูไม่มีความสามารถในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้บางอย่างและไม่มีผู้คอยให้คำปรึกษา	ควรพิจารณาแต่งตั้งครูที่มีความสามารถในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมีวิธีทำให้ครูใหม่ ๆ เรียนรู้งานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น  ควรมีการประเมินความสามารถก่อนมีการมอบหมายและใช้วิธีการสอนงานระหว่างครูด้วยกัน

ตาราง 16 (ต่อ)

การบริหารสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นของครู			การบริหารครูและบุคลากร ทางการศึกษาด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการบริหาร ครูและบุคลากร ทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ (ต่อ)	2.84	0.79	ปานกลาง	5.3 การจูงใจ เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้	ไม่ค่อยมีการใช้เทคนิคการเสริมแรง ในการทำงานของครู	ควรมีการใช้การเสริมแรงใน การทำงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้และผู้บริหารควรเข้ามา ใส่ใจในงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ให้มากขึ้น
				5.4 กำหนดผลตอบแทน จากการทำหน้าที่ที่ เป็นธรรมด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	ไม่มีการใช้เรื่องสื่อและแหล่ง การเรียนรู้มาเป็นตัวชี้วัด ในการประเมินผลงาน	ควรมีนำผลงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้มาเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่ม ผลตอบแทน

**ตาราง 17** ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	3.05	0.78	ปานกลาง	<p>6.1 กำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>6.2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p>	<p>ไม่มีการกำหนดทักษะและสมรรถนะให้แก่ครูผู้สอนมีแต่ในส่วนของฝ่ายผลิตสื่อและทักษะพื้นฐานก็มีไม่เพียงพอกับฐานะของครูสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น</p> <p>ไม่มีการประเมินทักษะและสมรรถนะจากผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นทางการ</p>	<p>ควรมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่ครูทั้งด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น</p> <p>ควรมีการจัดระบบการประเมินทักษะและความสามารถของครูทุกคนที่เป็นของโรงเรียนเอง</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

การบริหารสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นของครู			การพัฒนาทักษะและ ความสามารถของครูและ บุคลากรทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหาร สื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการพัฒนา ทักษะและ ความสามารถของ ครูและบุคลากร ทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ (ต่อ)	3.05	0.78	ปานกลาง	6.3 การพัฒนาครู/บุคลากร อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ การดำเนินงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์	ครูบางส่วนไม่ใส่ใจที่จะฝึกฝนและ พัฒนาตนเองรวมถึงการจัดอบรมใน เรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำได้ยากและไม่สามารถจัดได้ บ่อยครั้ง	ควรมีการกระตุ้นให้ทั้งครูเก่าและครู ใหม่ใส่ใจกับการพัฒนาและการใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้กับนักเรียนที่มี ความบกพร่องทางการเห็นรวมถึงควร จัดอบรมให้บ่อยครั้งขึ้น

ตาราง 18 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครู			การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล			
ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้	2.80	0.87	ปานกลาง	<p>7.1 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน ในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>7.2 ครูและบุคลากรสร้างบรรยากาศความร่วมมือ และแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p>	<p>ครูมีความรู้เรื่องค่านิยมร่วมน้อย และยังมีเพียงค่านิยมร่วมหลักของโรงเรียนซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</p> <p>ผู้บริหารเปิดทางเลือกให้ครูจะใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้หรือไม่ก็ได้ และการขาดความสามัคคีในการทำงาน</p>	<p>ควรให้ความรู้และกำหนดค่านิยมร่วมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ครูทุกคนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการกำหนดให้ครูใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และครูอยากให้มีบรรยากาศการมีความสามัคคีในโรงเรียน</p>

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นคว้า สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นคว้า สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาค้นคว้า สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นกลุ่มประชากร คือ ครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนการศึกษาค้นคว้า สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10 แห่ง ทั่วประเทศ จำนวน 97 คน ได้รับแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและความบกพร่องทางการเห็นของครูปฏิบัติการสอน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย ตอนที่ 2 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะตั้งแต่ 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.901 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการวิเคราะห์เพื่อสร้างเรื่องเล่า (Narrative Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

## สรุปผล

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

1. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

1.1 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง (เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนางานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

1.2 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียน โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์การ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดลักษณะงาน (Job description) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน

1.3 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติการ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน

1.4 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและชัดเจน

1.5 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอด ในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และการติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.6 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความทันสมัยตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

1.7 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารและครูมีกรอุทิศตนให้แก่งานและโรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมีเป้าหมายของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน



2. ปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ พบว่า

### 2.1 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ทั้งองค์กรให้เห็นภาพที่ชัดเจนและเกิดประโยชน์กับการเรียนรู้ของนักเรียนในเรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนขาดผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ และงบประมาณ ซึ่งส่งผลในการนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิตและบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้รวมถึงการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกทำได้ยากเนื่องจากไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการสำรวจความพร้อมด้านองค์ความรู้และงบประมาณของครูในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการใช้รวมถึงกระตุ้นให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการควบคุมติดตามการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่วนความต้องการของครู คือ ผู้บริหารควรเพิ่มความรู้ในการติดตามและเข้มงวดกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

### 2.2 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.2.1 การกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนไม่ได้ระบุการทำหน้าที่ตามโครงสร้างการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่วนความต้องการของครู คือควรมีการระบุโครงสร้างและบทบาทการทำหน้าที่ที่ชัดเจนและให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง

2.2.2 การมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ครูมีส่วนร่วมในงานด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้น้อยและผู้ที่ทำหน้าที่ก็ไม่ได้รับผิดชอบงานด้านแหล่งการเรียนรู้ด้วย ส่วนความต้องการของครู คือควรให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมในงานการผลิตสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2.2.3 การติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนยังขาดโครงสร้าง ระบบ และเครื่องมือในงานด้านการติดต่อสื่อสาร รวมถึงไม่มีการประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการกำหนดโครงสร้าง ระบบ และเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน

## 2.3 การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.3.1 การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนยังขาดการวางระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและรัดกุม รวมถึงขาดการทำความเข้าใจในการใช้ระบบ ส่วนความต้องการของครู คือ โรงเรียนควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางระบบมาอบรมและกำหนดการใช้ระบบที่ชัดเจนโดยที่ครูทุกคนสามารถเข้าถึงได้

2.3.2 กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดระบบและไม่มีระบบสำหรับการติดต่อสื่อสารในการประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการกำหนดระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทุกคนในโรงเรียนรับทราบ

2.3.3 การสื่อสารกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกันปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ โรงเรียนยังขาดระบบการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนการสั่งการ ทำตามความเข้าใจของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ส่วนความต้องการของครู คือ ควรสื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับทราบร่วมกันอย่างเป็นระบบ

## 2.4 รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.4.1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนมีทั้งที่เป็นผู้พิการทางการเห็นและไม่พิการซึ่งจะมีความรู้เรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง ส่วนความต้องการของครู คือ ควรจัดอบรมให้ผู้บริหารทั้งที่พิการและไม่พิการได้มีรูปแบบการบริหารและเพิ่มความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

2.4.2 การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ขาดการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหาร หัวหน้าวิชาการอาจจะไม่มีความสามารถเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนความต้องการของครู คือ ผู้บริหารควรทำหน้าที่สั่งการเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือพัฒนาผู้ทำหน้าที่แทนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2.4.3 การกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ การกำกับนิเทศงานเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำโดยคณะนิเทศจากส่วนกลางเป็นหลัก โรงเรียนไม่มีระบบการติดตามของโรงเรียนเอง ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการกำหนดรูปแบบการติดตามนิเทศงานด้วยโรงเรียนเองและให้ความสำคัญกับผลการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2.4.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารและหัวหน้าวิชาการมีความเชี่ยวชาญในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ น้อยจึงทำให้ไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาได้ ส่วนความต้องการของครู คือ ผู้บริหารและหัวหน้าวิชาการควรเสริมสร้างความรู้ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น เพื่อจะสามารถแก้ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ครูได้

## 2.5 การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.5.1 การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ การกำหนดผู้ที่มีหน้าที่ต้องทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยเฉพาะครูใหม่ ๆ ยังไม่มีความรู้และทักษะในงานดังกล่าวส่วนความต้องการของครู คือ ในการกำหนดผู้หน้าที่ควรพิจารณาแต่งตั้งครูที่มีความสามารถในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมีวิธีทำให้ครูใหม่ ๆ เรียนรู้งานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2.5.2 การมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ครูที่ได้รับมอบหมายไม่มีความสามารถในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้บางอย่างและไม่มีผู้คอยให้คำปรึกษา ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการประเมินความสามารถก่อนมีการมอบหมายและใช้วิธีการสอนงานระหว่างครูด้วยกัน

2.5.3 การจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารไม่ค่อยมีการใช้เทคนิคการเสริมแรงในการทำงานของครู ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการใช้การเสริมแรงในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และผู้บริหารควรเข้ามาใส่ใจในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2.5.4 การกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารไม่มีการใช้เรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลงานส่วนความต้องการของครู คือ ควรนำผลงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มาเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มผลตอบแทน

## 2.6 การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.6.1 กำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารไม่มีการกำหนดทักษะและสมรรถนะให้แก่ครูผู้สอน มีแต่ให้ฝ่ายผลิตสื่อและทักษะพื้นฐานก็มีไม่เพียงพอกับฐานะของครูที่มีหน้าที่สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่ครูทั้งด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

2.6.2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ไม่มีการประเมินทักษะและสมรรถนะจากผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นทางการเป็นมาตรฐาน ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการจัดระบบการประเมินทักษะและความสามารถของครูทุกคนที่เป็นของโรงเรียนเอง

2.6.3 การพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ครูบางส่วนไม่ใส่ใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง รวมถึงการจัดอบรมในเรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ทำได้ยากและไม่สามารถจัดได้

บ่อยครั้ง ส่วนความต้องการของครู คือ ควรมีการกระตุ้นให้ทั้งครูเก่าและครูใหม่ใส่ใจกับการพัฒนา และการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้กับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น รวมถึงควรจัดอบรม ให้บ่อยครั้งขึ้น

## 2.7 การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.7.1 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้าน การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ครูมีความรู้เรื่องค่านิยมร่วมน้อยและยังมีเพียง ค่านิยมร่วมหลักของโรงเรียนซึ่งไม่เกี่ยวข้องทางด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนความต้องการของครู คือ ผู้บริหารควรเสริมสร้างองค์ความรู้และกำหนดค่านิยมร่วมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ กระตุ้นให้ครูทุกคนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน

2.7.2 ครูและบุคลากรสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรม การทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ ผู้บริหารเปิดทางเลือกให้ครูจะใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้หรือไม่ก็ได้ และการขาดความสามัคคีในการทำงาน ส่วนความต้องการของครู คือ ผู้บริหารควรมีความชัดเจนใน การกำหนดให้ครูใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และครูอยากให้มีบรรยากาศการมีความสามัคคีในโรงเรียน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้นำผลมาอภิปราย เพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิง สนับสนุน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชน เพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดโครงสร้าง ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดระบบ การปฏิบัติงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการในการศึกษาการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชน มีจุดเน้นของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ มากกว่าการบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ การบริหารงานของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ผู้บริหาร จะต้องควบคุมดูแลการทำงานในส่วนงานอื่น ๆ ด้วย เช่น การจะต้องแสวงหาช่องทางของการจัดหา งบประมาณเพราะทุกโรงเรียนในสังกัดของมูลนิธิจัดบริการการศึกษาในรูปแบบองค์กรการกุศลที่ ไม่จัดเก็บรายได้ใด ๆ จากทั้งผู้เรียนและผู้ปกครอง หรือผู้บริหารจะต้องบริหารงานในส่วนการเป็น โรงเรียนประจำซึ่งมีฝ่ายสนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ดังนั้นด้วยภารกิจ

ที่รอบด้านของผู้บริหารแม้จะมีปัจจัยสนับสนุนผู้บริหารให้ดำเนินการด้านการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้รอบด้าน แต่การบริหารงานด้านดังกล่าวก็อาจจะทำไม่ได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สายชล วัฒนเกษกรณ์ (2560: 72) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีอันดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ สุดารัตน์ งามวิสัย (2561: 84) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของครูด้านการวางแผนการบริหารแหล่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการแหล่งการเรียนรู้ ด้านการประเมินการบริหารแหล่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุดด้านการปรับปรุงการบริหารแหล่งการเรียนรู้ และรวมถึง Ali Abdul-Fattah Alshaher (2013: 60) ได้ทำการศึกษารอบแนวคิด MCKINSEY 7-S สำหรับการประเมินระบบ E-learning ซึ่งทำการเก็บข้อมูลด้วยการจัดทำแบบสอบถามและการสัมภาษณ์รายกลุ่มของบุคลากรจากหน่วยงานของ 3 วิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัยโมซูลในอิรัก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการจัดทำนโยบายการบริหารจัดการโครงการระบบ E-learning ของสถาบัน โดยใช้กรอบแนวคิดพื้นฐานของโมเดล McKinsey 7-S โดยทำการศึกษาและพิจารณาใน 7 มิติ และ 23 หมวดหมู่ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยใช้ระบบ E-learning เพื่อเป็นแนวทางการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรก่อนการวางระบบและดำเนินงานจัดทำโครงการเพื่อระบุดูจุดอ่อนที่อาจทำให้โครงการประสบความสำเร็จล้มเหลว รวมทั้งเพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่สูงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการซึ่งผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมีความเชื่อมั่นในแนวทางการดำเนินโครงการเกินกว่าร้อยละ 50 ส่งผลให้ผลการสอบถามโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการเป็นอันดับต้น ๆ ประกอบด้วย ความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ความเชื่อมั่นในองค์กรร่วมกัน และการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นของบุคลากร

จากผลการวิจัยสภาพการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้ง 10 แห่ง ทั่วประเทศ เมื่อพิจารณาตามปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง (เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนางานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่ง

การเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินการด้านกลยุทธ์เป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ที่ทั้งแผนงานหลักของมูลนิธิที่มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนในมูลนิธิ และรวมถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นของแต่ละโรงเรียนที่สังกัดในมูลนิธิฯ ซึ่งเป็นเพราะการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในปัจจุบันด้านการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหาร จะต้องดำเนินการทั้ง การเริ่มวางแผนซึ่งแต่ละโรงเรียนมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในเรื่องหลัก ๆ โดยไม่ได้เน้นเฉพาะเรื่องของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน รวมถึงการนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการควบคุม ติดตาม นิเทศและประเมินผล การใช้แผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตั้งนั้นจากการที่ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ด้านดังกล่าวไว้เพียงในภาพรวม จึงทำให้กระบวนการใช้แผนกลยุทธ์อาจจะไม่ครอบคลุมในทุกกระบวนการมากนัก สอดคล้องกับ คำ วรงค์เทพ (2554: 91) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ลาน้อย พิจารณาส่วนที่เป็นปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นด้านของการวางแผนจัดการแหล่งการเรียนรู้ และด้านการดำเนินการใช้แหล่งการเรียนรู้ในภาพรวม ด้านการติดตามและการตรวจสอบการใช้แหล่งการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงและแก้ไขพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติในภาพรวมระดับปานกลาง นอกจากนี้ สุดารัตน์ งามวิสัย (2561: 84) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวมินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความคิดเห็นของครูด้านการวางแผนการบริหารแหล่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการแหล่งการเรียนรู้ ด้านการประเมินการบริหารแหล่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุดด้านการปรับปรุงการบริหารแหล่งการเรียนรู้

1.2 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดโครงสร้าง โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์กร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดลักษณะงาน (Job description) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทาง การศึกษา และการกำหนดโครงสร้างองค์กรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ในโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน เนื่องจากการกำหนดปัจจัยด้านโครงสร้างในการดำเนินงานด้านฝ่ายงานผลิตและบริการสื่อของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิของ ทั้ง 10 โรงเรียน มีการให้ความสำคัญและกำหนดให้มีการจัดตั้งฝ่ายงานในการผลิตและบริการสื่อเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งปรากฏอยู่ในโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนทั้งในส่วนงานย่อยของฝ่ายวิชาการและฝ่ายงานบริการคนพิการ (โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสภาลหาดใหญ่ 2565: 1) ซึ่งอาจเป็นเพราะการกำหนดโครงสร้างถือเป็นกระบวนการวางแผนงาน

ขั้นต้นของการทำงาน โดยผู้บริหารได้ดำเนินการตามกระบวนการกำหนดโครงสร้างซึ่งมีการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานหลัก และมีการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงสร้างตามฝ่ายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารได้มีการมอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือมีหน้าที่ในส่วนงานดังกล่าวจึงอาจจะขาดการดำเนินงานในบางซึ่งสอดคล้องกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 112) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey การศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่าองค์กรมีการจัดการมีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's การกำหนดโครงสร้าง (Structure) ขององค์กรเป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น และสามารถส่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว

1.3 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติการโดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เนื่องจากในการดำเนินงานด้านการกำหนดระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดของมูลนิธิฯ มีฝ่ายงานที่รับผิดชอบเรื่องงานการผลิตและบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนโดยเฉพาะเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูในแต่ละกิจกรรมและกลุ่มสาระ จึงทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดระบบการจัดการ และการสรุปผลการทำงานของฝ่ายงานดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะปรากฏข้อมูลการดำเนินงานในการจัดการระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้จากทั้งรายงานการประชุมของฝ่ายงานวิชาการและการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนที่จะมีการนำเสนอในทุกครั้งที่มีการประชุม ซึ่งอาจเป็นเพราะการกำหนดระบบการบริหารงานด้านดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องกำหนดกระบวนการให้ครอบคลุมทั้งการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและรัดกุม รวมถึงจะต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งมีบุคลากรที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวหลายส่วนงาน จึงทำให้บางกระบวนการของการกำหนดระบบการทำงานในการบริหารงานด้านดังกล่าวยังมีประสิทธิภาพไม่เต็มที่นัก สอดคล้องกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 91) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ลาน้อย ด้าน

การวางแผนและจัดระบบการใช้แหล่งการเรียนรู้โรงเรียนมีนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือโครงการของโรงเรียนทุกปีการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณและผ่านความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นส่งเสริม สนับสนุนการใช้แหล่งการเรียนรู้ ด้านการดำเนินการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้ครูและนักเรียนมีการใช้แหล่งการเรียนรู้ อย่างเต็มที่โดยจะทำแผนการเรียนรู้ โดยกำหนดแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีการบันทึกผลการใช้แหล่งการเรียนรู้

1.4 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจาก รูปแบบการบริหารจัดการของตัวผู้บริหารในแต่ละคนและแต่ละบริบทของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดของมูลนิธิฯ ทั้ง 10 แห่ง ทั่วประเทศ มีความแตกต่างและหลากหลาย ในหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านที่ตั้ง ทรัพยากร หรือความเชี่ยวชาญของตัวผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น เช่น หากตัวผู้บริหารมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ ในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นเป็นอย่างดี หรืออาจจะ เป็นผู้บริหารที่เป็นผู้พิการทางการเห็นเอง ก็จะสามารถดำเนินการและใช้รูปแบบการบริหารงานสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ รวมถึงให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูที่ดำเนินงานด้านการผลิตและการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น (สนอง จวนสง, 2563) ซึ่งอาจเป็นเพราะการกำหนดรูปแบบการบริหารงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยเฉพาะในส่วนของตัวผู้บริหารที่จะต้องใช้การมีภาวะผู้นำ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมของตัวผู้บริหารเองที่มีต่อ การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนั้นในบางกระบวนการของการกำหนดรูปแบบ ของการบริหารที่ผู้บริหารมีบริบทและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน จึงอาจส่งผลให้การดำเนินการดังกล่าว มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละโรงเรียน สอดคล้องกับ Kendell and Kendell (2004, อ้างถึงใน วิชา ทองหัง, 2554: 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนใน การสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนโดยใช้กรอบแนวคิด ของ McKinsey 7-S พบว่า วิธีการบริหารโรงเรียนที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการกำหนด รูปแบบการทำงานแบบร่วมมือกันและกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและให้ระยะเวลาในการทำงาน ที่เหมาะสมจะมีผลต่อการรับรู้ของนักเรียนในเชิงบวกต่อโรงเรียนและครู และส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ และค่านิยมร่วมในโรงเรียนมากกว่าการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงลงมา นอกจากนี้ผลการวิจัย ยังพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความกดดันของครูในโรงเรียน คือ การขาดการสนับสนุน ด้านการจัดการที่ดีพอ และการมีผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ให้นักเรียนมีทัศนคติ ที่ไม่ดีต่อโรงเรียนโดยภาพรวม



1.5 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และการติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องด้วยโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอดในสังกัดมูลนิธิฯ มีการกำหนดโครงสร้างในฝ่ายงานผลิตและบริการสื่อ รวมถึงงานการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ซึ่งในฝ่ายงานดังกล่าวมีเจ้าหน้าที่ตรวจพิสูจน์อักษรเบรลล์ซึ่งเป็นสื่อหลักสื่อหนึ่งสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น และการเสริมสร้างทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งจะต้องใช้ครูผู้สอนที่มีความสามารถและทักษะในการใช้โปรแกรมอ่านหน้าจอร่วมกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีกระบวนการประเมินทักษะความสามารถของครูหรือบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการผลิตและให้บริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เนื่องจาก การกำหนดวิธีการบริหารจัดการครูและบุคลากรในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีกระบวนการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสามารถกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมในการดำเนินงานด้านดังกล่าว ซึ่งจากกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรมีประสิทธิภาพผู้บริหารเองอาจไม่สามารถควบคุมปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการกำหนดมาตรฐานของบุคลากรได้ เช่น การหมุนเวียนสับเปลี่ยนของผู้บริหาร การเข้าออกของครู และประสบการณ์การทำงานของครูที่มีไม่มากนัก ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานด้านดังกล่าวของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ซึ่งสอดคล้องกับ กมลวรรณ คุณาสวัสดิ์ (2560: 114) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพริพิตยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพริพิตยา โดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการครูและบุคลากรของโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการงบประมาณ 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และ 4) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

1.6 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาค้นตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3 อันดับ คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความทันสมัย ตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะ

และสมรรถนะเพื่อการพัฒนาในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เนื่องจากการดำเนินการด้านการผลิตและการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อใช้พัฒนาประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถเฉพาะกลุ่ม เช่น ทักษะหรือสมรรถนะการใช้อักษรเบรลล์ การใช้อุปกรณ์ทางคณิตศาสตร์ เช่น ลูกคิด แผ่นตารางการสร้างรูปทรง การใช้อุปกรณ์กีฬาสำหรับกลุ่มผู้พิการทางการเห็น เช่น การเล่นกีฬาโกลบอล และการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์สารสนเทศ เช่น โปรแกรมอ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ โดยดำเนินการในรูปแบบของกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งปรากฏผลการดำเนินงานในรายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2564 ซึ่งมีทั้งการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรของโรงเรียนภายในโรงเรียน และการส่งบุคลากรของโรงเรียนไปเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพด้านดังกล่าวที่จัดโดยมูลนิธิฯ ซึ่งปรากฏอยู่รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564 และ 2565 (โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์ขนาดใหญ่, 2565: 11-12) ซึ่งอาจเป็นเพราะกระบวนการกำหนดวิธีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของครูและบุคลากรผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รวมถึงมีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานด้านดังกล่าวของผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะของครูและบุคลากร ซึ่งครูและบุคลากรอาจจะมีพื้นฐานความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดที่แตกต่างตามอายุและประสบการณ์การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะก็จะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ วัสดุและอุปกรณ์เฉพาะกลุ่ม จึงทำให้การดำเนินการฝึกอบรมในด้านดังกล่าวอาจทำได้ไม่ถนัด จึงส่งผลให้การดำเนินงานด้านดังกล่าวของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ซึ่งสอดคล้องกับ พรรณี เสียงบุญ (2554: 97) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนบ้านหนองบัวคู อำเภอนาคูณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า การพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อบริหารจัดการ แหล่งการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญส่งผลทำให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเพิ่มขึ้น 4 ฐาน คือ ฐานห้องสมุดฐานห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ฐานสวนป่านานาพรรณ และฐานสวนเกษตรพอเพียง ซึ่งมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นของผู้มาเยี่ยมชม ครูและนักเรียนได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้อย่างคุ้มค่า นักเรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม

1.7 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3 อันดับ คือ ผู้บริหารและครูมีการอุทิศตนให้แก่งานและโรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมีเป้าหมายของการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน เนื่องจากการดำเนินงานของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลและกำหนดแนวการบริหารตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของมูลนิธิธรรมิกชนฯ ซึ่งในส่วนของค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมร่วมขององค์กรในการทำงานของทั้งคณะผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของทุกหน่วยงาน ได้มีปรากฏการกล่าวถึงในลักษณะของแนวการปฏิบัติ ซึ่งระบุในบทบาทของมูลนิธิธรรมิกชนในฐานะองค์กรเอกชนการกุศล ดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือผู้พิการทางการเห็น ได้กำหนดบทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมในการส่งเสริมงานการใช้และการบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เช่น ในข้อที่ (7) บทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้บริการต่าง ๆ (Supporter) การให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง จะต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงและเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก จะอาศัยงบประมาณจากรัฐอย่างเดียวไม่เพียงพอและไม่ทันทั่วถึง ดังนั้น มูลนิธิฯ จึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ผู้พิการทางการเห็นจนกว่ารัฐจะสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังระบุความตั้งใจที่จะดำเนินงานเพื่อพัฒนาทั้งกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นและบุคลากรที่ทำงานร่วมกันกับมูลนิธิเพื่อให้มุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน ดังนโยบายหลักของมูลนิธิฯ เช่น ในข้อที่ 5.10 มูลนิธิจะส่งเสริมให้ทั้งบุคลากรและผู้รับบริการเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามเป็นต้น (มูลนิธิธรรมิกชน, 2560: 5-7) ซึ่งอาจเป็นเพราะการดำเนินงานเพื่อบริหารงานด้านการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนทุกคนมีแนวคิด แนวทางปฏิบัติ ความเชื่อ ความคาดหวังและมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน และแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด มีอุปสรรคสำคัญในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเกิดจากการสร้างบรรยากาศในลักษณะการร่วมมือในการทำงานของบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ รวมถึงปัจจัยความแตกต่างด้านอายุของครูและบุคลากรของแต่ละโรงเรียนซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านดังกล่าวของผู้บริหารให้อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ (2560: 42) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ประเด็นด้านค่านิยมร่วมส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ว่าโรงเรียนสนับสนุนในเรื่อง

เวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่อยู่ในระดับมาก

2. ปัญหา อุปสรรค และความต้องการของครูปฏิบัติการสอนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

จากปัญหา อุปสรรค และความต้องการของครูปฏิบัติการสอนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามปัจจัยการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

### 2.1 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งค้นพบประเด็นปัญหาอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจประกอบด้วย การที่โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์เรื่องแหล่งการเรียนรู้ภายนอก ส่วนในด้านความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่า ผู้บริหารและโรงเรียนควรมีการร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ทั้งองค์กรและลงรายละเอียดการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เห็นภาพอย่างชัดเจนและเกิดประโยชน์กับนักเรียนให้ได้มากที่สุดทั้งการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่งของมูลนิธิ จะต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์หลักของมูลนิธิ ซึ่งอาจจะไม่ได้ลงรายละเอียดถึงแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนของแต่ละโรงเรียนในสังกัด ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละที่จะระบุแหล่งการเรียนรู้ภายนอกของแต่ละโรงเรียน ซึ่งโดยบริบทที่แตกต่างกันก็จะทำให้การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกัน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง (2555: 105) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรค

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น โรงเรียนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ภายนอก รวมถึงไม่ได้นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้ เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 91) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ด้านของการวางแผนได้เสนอแนวทางการวางแผนไว้ เช่น โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านแหล่งการเรียนรู้และสร้างการมีส่วนร่วม จากคณะครูในการทำงาน

2.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครูปฏิบัติ การสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยประเด็นที่น่าสนใจคือ โรงเรียนขาดผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้และงบประมาณในการผลิต และบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้รวมถึงการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกทำได้ยากเนื่องจากไม่เอื้อต่อ การเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นจึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นได้ ส่วนในด้านความต้องการในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความพร้อมด้านองค์ความรู้และงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครู สามารถดำเนินการได้และนอกจากนี้ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ รวมถึงกระตุ้นให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะ การดำเนินการด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแต่ละที่จะต้องบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร เช่น การจะต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและบริการสื่อที่เหมาะสม สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ซึ่งจะต้องเป็นบุคลากรที่ต้องมีทักษะพิเศษเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ วัสดุและอุปกรณ์ที่นำมาใช้สำหรับผลิตเป็นสื่อหรือสร้างเป็นแหล่งการเรียนรู้สำหรับ นักเรียนในกลุ่มดังกล่าวยังต้องใช้งบประมาณที่สูง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์กรการศึกษาที่เป็น รูปแบบขององค์กรการกุศลที่ไม่จัดเก็บค่าบริการ

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2558: 77) ได้ศึกษา องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักร ในประเทศโดยได้ระบุปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ เช่น ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านองค์ความรู้ของครูและปัจจัยด้านความพร้อมของสถานที่ที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ จตุพร เสถียรคง (2557: 19) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ทั้ง 10 แห่ง มีรูปแบบ ที่คล้ายกัน คือ การประเมินความพร้อมขององค์กรและการกำหนดเป้าหมายที่จะสามารถประสบความสำเร็จ ได้ รวมถึงเป็นประโยชน์กับคนในองค์กรอย่างแท้จริง

2.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติ การสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารยังขาดความรู้และความชัดเจนในการควบคุมและติดตามการดำเนินงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนในด้านความต้องการในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อ

และแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่า ผู้บริหารควรเพิ่มความรู้ด้านการติดตามงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และเข้มงวดกับการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนให้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะในการกำหนดการดำรงตำแหน่งการบริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิฯ จะมีการหมุนเวียนผิดเปลี่ยนตามวาระอยู่ค่อนข้างบ่อยจึงทำให้การเรียนรู้บริบทในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนกับแต่ละโรงเรียนมีเวลาในการใช้กลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่น้อย นอกจากนี้ ในการบริหารงานของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่งของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ ผู้บริหารยังต้องบริหารงานในด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น การบริหารเพื่อแสวงหาแหล่งงบประมาณ จึงอาจจะทำให้การควบคุมติดตามงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อาจจะทำไม่ได้ไม่สมบูรณ์นัก

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 94) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ได้อภิปรายผลถึงประเด็นที่ส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ ประเด็นสำคัญคือการควบคุม ติดตามการดำเนินงานจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ พัทธภรณ์ ดวงซึ้ง (2558: 77) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้อภิปรายผลถึงข้อเสนอแนะด้านการควบคุมติดตามการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่าผู้บริหารควรต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่มีการกำหนดกลยุทธ์และมีการติดตามการใช้กลยุทธ์อย่างเข้มข้นในกลุ่มนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการใช้แผนกลยุทธ์

## 2.2 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอนด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย 1) การจัดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ 2) การมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 3) การกำหนดการติดต่อสื่อสารประสานงาน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

### 2.2.1 การกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการจัดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ โรงเรียนไม่ได้รับการทำหน้าที่ตามโครงสร้างการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนมีเพียงการกำหนดโครงสร้างตามฝ่ายงานหลักด้านการผลิตและบริการสื่อของโรงเรียน ส่วนในด้านความต้องการในการกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ไว้ว่าโรงเรียนควรมีการระบุโครงสร้างและบทบาทการทำหน้าที่ที่ชัดเจนและให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง ทั้งนี้เพราะการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง จะมีโครงสร้างงานที่คล้ายกัน โดยเฉพาะการกำหนดให้มีฝ่ายผลิตและบริการสื่อ ซึ่งทุกโรงเรียนมีส่วนงานดังกล่าวในการดำเนินการงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมีการกำหนดอยู่ในโครงสร้างการดำเนินการของโรงเรียน แต่ในการกำหนดโครงสร้างดังกล่าวอาจไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่หลักที่ชัดเจนนักสำหรับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ สมศักดิ์ สีบุญเรือง (2553) ที่ได้นำเสนอ ทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์กร ที่รูปแบบของโครงสร้างองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนด โครงสร้างงานที่ชัดเจน โดยอาจจะจัดทำเป็นแผนผังโครงสร้างที่เชื่อมโยงให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพรวม ของงานแต่ละงานว่ามีใครรับผิดชอบงานส่วนไหนบ้าง นอกจากนี้ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 1419) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยได้อภิปรายผลในประเด็น การจัดโครงสร้างองค์กรไว้ว่า การจัดโครงสร้างที่มีการระบุส่วนงานหลักและส่วนงานย่อยที่ชัดเจนจะ ช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและการจัดโครงสร้างควรมาจากการมีส่วนร่วม ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 การมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในการกำหนดโครงสร้าง การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้พบว่าครูมีส่วนร่วมและมีบทบาทในงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้น้อยและส่วนผู้ที่ทำหน้าที่ตามโครงสร้างก็ไม่ได้รับผิดชอบหรือมีหน้าที่งานด้านแหล่ง การเรียนรู้ด้วย ในส่วนด้านความต้องการในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการมอบหมายหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่า ควรให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมและมีบทบาทหน้าที่ ในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้นและกำหนดให้ฝ่ายงานผลิตและบริการสื่อมีหน้าที่ รับผิดชอบงานแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดโครงสร้างงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในแต่ละโรงเรียนจะกำหนดโครงสร้างที่รับผิดชอบงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เฉพาะฝ่ายงานผลิตและบริการสื่อ ซึ่งโดยมากจะไม่ใช่ครูปฏิบัติการสอนที่ ทำหน้าที่ในส่วนดังกล่าว แต่จะเป็นเจ้าหน้าที่เฉพาะที่อาจจะไม่มีบทบาทของการสอน ส่วนการกำหนด โครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้านแหล่งการเรียนรู้จะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของฝ่ายงานวิชาการ โรงเรียนโดยส่วนมาก จึงทำให้ผู้ที่รับผิดชอบงานในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อาจจะไม่ได้เป็น บุคลากรคนเดียวกัน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ พรรณภัทร มีศรีดี (2558: 40) ที่ได้เสนอ ทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยกล่าวว่า การกำหนดโครงสร้างที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารควรต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดโครงสร้าง และโครงสร้างดังกล่าวจะต้อง คำนึงถึงการกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 1420) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรไว้ว่า โครงสร้าง องค์กรที่ดีจะต้องเป็นโครงสร้างที่ระบุผู้รับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจน และการวางผู้รับผิดชอบก็จะต้อง ตรงกับทักษะและความสามารถรวมถึงตรงกับฝ่ายงานที่สามารถนำมาเชื่อมโยงงานกันได้ เช่น หากครู เป็นผู้ดำเนินการในการใช้สื่อก็ควรจะให้ครูรับผิดชอบเรื่องแหล่งการเรียนรู้ไปด้วยกัน เพราะสื่อและ แหล่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2.3 การติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ โรงเรียนยังขาดโครงสร้าง ระบบและเครื่องมือในงานด้านการติดต่อสื่อสารรวมถึงไม่มีการประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เข้าด้วยกันส่วนในด้านความต้องการในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ระบุว่าควรมีการกำหนดโครงสร้าง ระบบและเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารรวมถึงประสานข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้เพราะการกำหนดโครงสร้างด้านงานที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจะมีฝ่ายทำงานที่รับผิดชอบหลัก ๆ คือ ฝ่ายผลิตและบริการสื่อเพียงคนเดียว จึงอาจจะทำให้การดำเนินงานที่จะต้องออกแบบและสร้างเครื่องมือในการสื่อสารและติดต่อประสานงานไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมมากนัก

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ วรพงษ์ เอี่ยมสำอางค์ (2557: 80) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งได้สรุปและอภิปรายผลไว้ว่า ประเด็นที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร คือ องค์กรจะต้องกำหนดโครงสร้างด้านการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องร่วมมือกันออกแบบสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดโครงสร้างการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วมทั้งการสื่อสารแนวตั้งที่เอื้อต่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การสื่อสารแนวราบซึ่งเอื้อต่อการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน และการสื่อสารแนวเฉียงซึ่งเอื้อต่อการสื่อสารระหว่างองค์กร

### 2.3 การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) กำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีระบบการสื่อสารที่ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ร่วมกันในการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.3.1 การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ โรงเรียนยังขาดการวางระบบการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนรัดกุมและเป็นระบบที่มีขั้นตอนการดำเนินการรวมถึงขาดการทำความเข้าใจในการใช้ระบบ ในส่วนของความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ระบุว่าเพื่อทำให้เกิดระบบการทำงานที่เป็นระบบที่ชัดเจนผู้บริหารควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางระบบมาอบรมและกำหนดการใช้ระบบอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนโดยที่ครูทุกคนเข้าถึงการใช้ระบบนั้นได้ ทั้งนี้เป็นเพราะในการกำหนดระบบเพื่อชี้แจงให้ทุกส่วนงานมีการรับรู้ขั้นตอนปฏิบัติของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้



ผู้บริหารจะต้องสรรหาระบบที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในแต่ละแห่ง และในการวางระบบในด้านดังกล่าวจะต้องมีบุคลากรที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและร่วมเรียนรู้ระบบงานจำนวนมาก จึงทำให้ความเข้าใจในระบบในภาพรวมอาจจะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 91) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ซึ่งได้เสนอแนะและกล่าวถึงประเด็นด้านการกำหนดระบบที่มีความชัดเจนและการกระจายความเข้าใจในการใช้ระบบว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ จันทรจิรา คำพวง (2553) ที่ได้สรุปทฤษฎีเรื่องการพัฒนาขององค์กร ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญคือการวางแผนและกำหนดระบบการทำงานขององค์กรโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร ซึ่งอาจจะใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่ภายในองค์กรเองหรือการแสวงหาผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพในการวางระบบจากภายนอกเข้ามาช่วยเหลือและกำหนดระบบการทำงานขององค์กร

2.3.2 กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอน ได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ การที่ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดระบบและไม่มีระบบสำหรับการติดต่อสื่อสารในการประสานงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้จึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนในด้านความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานเอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่าผู้บริหารควรมีการกำหนดระบบการทำงานที่ถูกต้อง ชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารข้อมูลด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้และรับทราบร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัดมูลนิธิฯ จะใช้บุคลากรที่อยู่ในส่วนงานของฝ่ายผลิตและบริการสื่อ ซึ่งอาจไม่ใช่ครูที่มีบทบาทในการสอน ดังนั้นจึงส่งผลการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายผลิตและบริการสื่อ และครูผู้สอนที่อาจจะประสานงานข้ามฝ่ายงานกันได้น้อย

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ วรพงษ์ เอี่ยมสำอางค์ (2557: 80) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรโดยการกำหนดระบบการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายงานที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรเช่นกัน

#### 2.4 รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูผู้ปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3) การกำกับ

ควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.4.1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารของโรงเรียนมีทั้งที่เป็นผู้พิการทางการเห็นและไม่พิการซึ่งจะมีความรู้เรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นที่ไม่เหมือนกันซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการมีภาวะผู้นำในการดำเนินการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารของโรงเรียนบ่อยครั้ง ส่วนในด้านความต้องการด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่ามูลนิธิควรเสริมสร้างการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนด้วยการจัดอบรมให้ผู้บริหารทั้งที่เป็นผู้ที่มีความพิการทางการเห็นและไม่พิการได้มีความรู้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารและเสริมสร้างการมีความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นและกำหนดรูปแบบการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทั้งนี้เป็นเพราะบริบทด้านขนาดและที่ตั้งของมูลนิธิที่มีโรงเรียนในสังกัดกระจายอยู่ทั่วประเทศและทุกภูมิภาคถึง 10 แห่ง จึงทำให้การปรับเปลี่ยนและโยกย้ายผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานที่ต่อเนื่องในงานด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารและบุคลากรของมูลนิธิมีทั้งบุคลากรที่มีความบกพร่องทางการเห็นและไม่เป็นผู้พิการ จึงทำให้การใช้ภาวะผู้นำในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้กับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นจะมีความเชี่ยวชาญและรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ สอนง จวนสง (2563) ที่ได้ให้ความเห็นเรื่องการมีความเชี่ยวชาญของผู้บริหารว่า หากผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในทักษะด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้รวมถึงเข้าใจวิธีการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น อยู่ในระดับที่ดีก็จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อครูผู้สอนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Kendell and Kendell (2004 อ้างถึงใน วิชา ทองหง่า, 2554: 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่ตนดูแลและ กำกับ ติดตาม รวมถึงจะต้องมีระยะเวลาที่เพียงพอต่อการติดตามผลการดำเนินงานด้วย

2.4.2 การสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่าผู้บริหารยังขาดการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหาร ผู้ทำหน้าที่แทนซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการอาจจะยังไม่มีมีความรู้ความสามารถเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอ ส่วนในด้านความต้องการในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการสั่งการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารควรทำหน้าที่สั่งการเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือ

หากจะมีการมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือฝ่ายงานอื่นทำหน้าที่สั่งการแทน ก็จะต้องมีการพัฒนาให้หัวหน้าวิชาการมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานด้านดังกล่าวที่เพียงพอ ทั้งนี้ เพราะการบริหารงานของผู้บริหารของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดจะต้องมีความรับผิดชอบในงานหลากหลายมิติ เนื่องด้วยอุปสรรคด้านงบประมาณ จำนวนบุคลากร และทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างจำกัด การติดตาม นิเทศและดูแลส่วนงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงอาจจะทำให้ยาก ผู้บริหารหลายโรงเรียนจึงได้มอบหมายให้บุคลากรฝ่ายผลิตและบริการสื่อ หรือหัวหน้าวิชาการเป็นผู้ดูแลติดตามและสั่งการงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้แทน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ วชิรสิทธิ์พล รอบจังหวัด (2562: 112) บทบาทของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ได้อภิปรายผลพร้อมระบุถึงความสำคัญของการแสดงบทบาทในการควบคุม ติดตามการดำเนินงานในฐานะของการเป็นผู้บริหารว่าการแสดงบทบาทในการสั่งการและติดตามงาน โดยตัวผู้บริหารเองจะช่วยให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

2.4.3 การกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในในการกำกับนิเทศงานเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยมากดำเนินการโดยคณะนิเทศจากส่วนกลางเป็นหลัก โรงเรียนแต่ละแห่งยังไม่มีระบบการติดตาม นิเทศที่เป็นของโรงเรียนเองและไม่มีรูปแบบการติดตามที่ชัดเจน ส่วนในด้านความต้องการในการกำกับควบคุมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำกับติดตามควบคุมการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ไว้ว่าผู้บริหารควรมีการกำหนดรูปแบบการติดตามนิเทศการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เป็นของโรงเรียนเองและให้ความสำคัญกับผลการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะการติดตามงาน การบริหารทั้งในส่วนของสำนักงานสาขาและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนทั้ง 10 แห่งทั่วประเทศของโรงเรียนในสังกัด จะมีคณะนิเทศจากมูลนิธิดำเนินการในทุกภาคเรียน โดยกำหนดให้มีการนิเทศติดตามงานของโรงเรียนในสังกัดภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งหนึ่งในประเด็นที่คณะนิเทศมีการกำกับติดตามนิเทศคือกระบวนการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน ดังนั้นจึงอาจจะทำให้ผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนลดความสำคัญของการติดตามงานด้านดังกล่าวเพราะอาจจะเล็งเห็นว่าคณะนิเทศของมูลนิธิได้ดำเนินการในงานส่วนดังกล่าวอยู่แล้วจึงไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 94) ได้ศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ได้อภิปรายผลถึงประเด็นที่ส่งผลทำให้การบริหารงานด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ ประเด็นสำคัญ คือ การควบคุม นิเทศติดตามการดำเนินงาน จากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2558: 77) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้อภิปรายผลถึงข้อเสนอแนะด้านการควบคุม นิเทศและติดตามการดำเนินงาน จากการออกคำสั่งหรือการสั่งการของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบการควบคุม นิเทศ และติดตามการทำงานของครูและบุคลากรอย่างมีแบบแผนและมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน

2.4.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารและผู้ที่ได้รับมอบหมายบางส่วนยังมีความเชี่ยวชาญในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้บ้างจึงทำให้ไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนแก่ครูได้ ในด้านความต้องการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ไว้ว่าผู้บริหารและหัวหน้าวิชาการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ดูแลงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อจะสามารถแก้ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ครูได้ ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแต่ละแห่งจะต้องใช้ผู้ที่มีทักษะเฉพาะเรื่องและเฉพาะกลุ่ม เช่น ทักษะด้านการใช้และการผลิตอักษรเบรลล์ ดังนั้น หากตัวผู้บริหารหรือตัวแทนที่ผู้บริหารมอบหมายให้กำกับ ดูแล ติดตาม นิเทศ และคอยให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาด้านการดำเนินงานที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไม่ได้มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในด้านดังกล่าว การให้คำปรึกษาหรือการช่วยแก้ปัญหาก็จะทำได้น้อย

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ Kendell and Kendell (2004 อ้างถึงใน วิภา ทองหง่า, 2554: 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคด้านรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาและการช่วยเหลือบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงานไว้ว่า ผู้บริหารที่สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จได้จะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนจะให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหานั้น นอกจากนี้ สอนง จวนสง (2563) ที่ได้ให้ความเห็นถึงแนวทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดว่าผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานของโรงเรียนดังนั้นหากผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มอบหมายให้ครูได้ปฏิบัติก็จะสามารถให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาให้แก่ครูได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทักษะที่เกี่ยวกับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

## 2.5 การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูผู้ปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 3) มีการจูงใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรม มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.5.1 การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยเฉพาะครูที่เป็นบุคลากรใหม่ของโรงเรียน ยังไม่มีความรู้และทักษะในงานดังกล่าวมากนักจึงทำให้การดำเนินงาน

ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อาจจะไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ส่วนในด้านความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่าผู้บริหารควรพิจารณาแต่งตั้งครูที่มีความสามารถในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมีวิธีการทำให้กลุ่มครูที่เป็นบุคลากรส่วนในด้านความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่าผู้บริหารควรพิจารณาแต่งตั้งครูที่มีความสามารถในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และมีวิธีทำให้ครูที่เป็นบุคลากรใหม่ ได้มีโอกาสเรียนรู้ฝึกฝนทักษะและงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด ครูและบุคลากรจะต้องมีทักษะและสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น หากเป็นครูผู้สอนก็ต้องมีทักษะด้านการใช้และการผลิตสื่ออักษรเบรลล์ หรือทักษะในการสอนทักษะชีวิต อย่างวิชา O and M หรือทักษะการสอนคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมอ่านหน้าจอ เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้จะต้องใช้การฝึกฝนและระยะเวลาในการเรียนรู้

ซึ่งตรงกับข้อมูลที่เป็นผลการวิจัยที่พบว่า ข้อมูลด้านประสบการณ์ของครูปฏิบัติการสอนในการวิจัยครั้งนี้สัดส่วนค่าเฉลี่ยโดยมากจะอยู่ที่ระหว่าง 5-10 ปี และรองลงมา คือ 1-5 ปี ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาที่ยังต้องใช้เวลาในการสร้างความเชี่ยวชาญในด้านทักษะและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ข้อเสนอแนะจากรายงานผลการนิเทศโรงเรียนของภาคเรียนที่ 1/2565 ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์มหาไถ่จากคณะนิเทศของมูลนิธิธรรมิกชนฯ ที่ได้เสนอให้มีการกำหนดและพัฒนาให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนโดยเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนจะต้องเร่งพัฒนาทักษะด้านการใช้และการผลิตสื่อสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ให้มีครูประจำห้องและเพิ่มปริมาณการใช้ของนักเรียนให้มากขึ้น (โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์มหาไถ่ (2565: 3)

2.5.2 การมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ การมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครูบางส่วนของแต่ละโรงเรียนอาจจะยังไม่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และยังต้องทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาหรือแนะนำการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่อาจจะเป็นเรื่องใหม่ ๆ ใหม่หรือยังไม่คุ้นเคยให้แก่ครูอีกด้วย ส่วนในด้านความต้องการในการมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการมอบหมายงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถไว้ว่า ก่อนมีการมอบหมายการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครูผู้บริหารควรมีการประเมินความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายก่อนมีการมอบหมายและใช้วิธีการสอนงานระหว่างครูที่มีทักษะความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนครูที่ยังขาดความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้เป็นเพราะสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่มีใช้ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดแต่ละแห่งเป็นสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่อาจจะต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นในกลุ่มของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ยังมีอายุการทำงานที่

น้อยก็อาจจะยังไม่ได้รับการเรียนรู้ หรือฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นและเพียงพอมากนัก จึงทำให้ครูบางส่วนที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการนำสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจึงประสบกับปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้และยิ่งหากตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เหล่านั้นด้วย ครูก็จะไม่สามารถขอคำแนะนำหรือคำปรึกษาได้

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ กมลวรรณ คุณาสวัสดิ์ (2561: 117) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพรพิทยา ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแหล่งการเรียนรู้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการครูและบุคลากร ซึ่งประเด็นที่มีผลต่อการบริหารครูและบุคลากรคือการมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินงานด้านแหล่งการเรียนรู้ที่จะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมายในการดำเนินงานด้านดังกล่าวเป็นสำคัญ

2.5.3 การจูงใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการประเมินค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการประเมินค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารบางส่วนของบางโรงเรียนอาจจะยังไม่ได้มีการนำเทคนิคการเสริมแรงมาใช้ในการทำงานของครูและการประเมินผลงานก็ไม่ได้นำเรื่องสื่อและแหล่งการเรียนรู้มาใช้ในการพิจารณาผลงาน ส่วนในด้านความต้องการการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและการประเมินค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ไว้ว่าผู้บริหารควรมีวิธีการใช้การเสริมแรงในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และควรมีการนำผลงานด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้มาเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาเพิ่มผลตอบแทนของครูด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารบุคคลมีเครื่องมือที่ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องคัดสรรและพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เข้ากับรูปแบบและบริบทของโรงเรียนที่ตนบริหารอยู่ การใช้เทคนิคการบริหารเพื่อจูงใจและเสริมสร้างกำลังใจก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละคนจะสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหารเป็นสำคัญ ส่วนการประเมินผลงานของครูและบุคลากรของแต่ละโรงเรียนก็จะมีแบบประเมินกลางของมูลนิธิฯ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดตามฝ่ายงานที่ตนสังกัดเป็นสำคัญ ซึ่งโดยปกติของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดจะกำหนดบทบาทงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในส่วนของฝ่ายผลิตและบริการสื่อ ครูและบุคลากรส่วนงานอื่นจึงอาจจะไม่ได้รับการพิจารณาผลงานในการทำงานด้านนี้

ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกับ สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553: 96) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารมีการใช้ศิลปะในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการมีความกระตือรือร้นมีความพยายามในการทำงาน การสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวบุคลากรให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายาม เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ องค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้น นอกจากนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550: 7-8)

ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของการใช้เทคนิคเพื่อจูงใจและเสริมสร้างกำลังใจที่สำคัญคือ การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำผลของการทำงานของบุคลากรมาเป็นตัวชี้วัดของการกำหนดผลตอบแทนเพื่อไม่ให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานของตนเสียเปล่า

2.6 ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ และ 3) การพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.6.1 การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารของโรงเรียนบางส่วนยังไม่ได้มีการกำหนดทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ครูผู้สอนโดยเฉพาะ อาจจะมีระบุให้ฝ่ายผลิตและบริการสื่อและทักษะพื้นฐานที่จำเป็นก็มีไม่เพียงพอกับบทบาทและฐานะของครูสำหรับที่จะใช้สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ส่วนในด้านความต้องการของการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ไว้ว่าผู้บริหารควรมีการกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่ครูไม่ว่าจะเป็นด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดทักษะและสมรรถนะด้านการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญไปที่ส่วนงานการผลิตและบริการสื่อเพียงฝ่ายงานเดียว ซึ่งปรากฏอย่างชัดเจนตามโครงสร้างของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง ส่วนทักษะและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการใช้และการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น อาจมีกำหนดอยู่เพียงทักษะและสมรรถนะด้านการใช้อักษรเบรลล์ ซึ่งเป็นทักษะหลักที่ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ๆ ส่วนทักษะและสมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการนำมาใช้กับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความเข้มข้นของผู้บริหารแต่ละที่

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 1420) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในด้านการกำหนดทักษะและสมรรถนะของบุคลากรโดยได้ระบุถึงปัญหาสำคัญในการกำหนดทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่ไม่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานซึ่งส่งผลเป็นอย่างยิ่งกับประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร

2.6.2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือผู้บริหารของโรงเรียนบางแห่งอาจยังไม่ได้มีการประเมินทักษะและสมรรถนะของครูปฏิบัติการสอนที่ดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างเป็นมาตรฐาน ส่วนในด้านการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการประเมินความต้องการจำเป็น

ในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ iva ผู้บริหารควรมี การจัดระบบ การประเมินทักษะและความสามารถจำเป็นของครูตามบริบทของแต่ละโรงเรียนเอง ทั้งนี้เป็นเพราะ ตามโครงสร้างของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน จะมอบหมายให้ฝ่าย งานผลิตและบริการสื่อเป็นหลักในการดำเนินงานด้านที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การประเมิน ทักษะและความสามารถขั้นต้นของบุคลากรด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้จึงจะทำเพียงเฉพาะ กับบุคลากรฝ่ายงานดังกล่าวเท่านั้น นอกจากนี้บางโรงเรียนยังใช้การนิเทศจากคณะนิเทศของมูลนิธิ ให้ทำหน้าที่ประเมินผลการมีทักษะและสมรรถนะของครูและบุคลากรของโรงเรียนเพียงเท่านั้น

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ คำ วงศ์เทพ (2554: 94) ได้ศึกษาการบริหาร จัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ได้อภิปรายผลถึงประเด็นที่ส่งผลทำให้การบริหารงานด้านการใช้แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จได้ ในปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งพบปัญหาเกี่ยวกับ การกำหนดทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรแต่ละส่วนงานที่ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนด ให้ชัดเจน นอกจากนี้ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561: 1422) ได้ศึกษาการจัดการองค์กร ตามแนวคิด 7-5 ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมได้เสนอแนวทางการดำเนินงาน ด้านปัจจัยการประเมินผลทักษะและสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องให้ ความสำคัญกับการประเมินทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานก่อน จะมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายบทบาทหน้าที่ด้านต่าง ๆ

2.6.3 การพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในประเด็นที่ น่าสนใจ คือ ครูปฏิบัติการสอนบางส่วนของบางโรงเรียนอาจจะยังขาดการตระหนักที่จะฝึกฝนและ พัฒนาตนเองรวมถึงการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในเรื่องการใช้สื่อและแหล่ง การเรียนรู้ทำได้ยากและไม่สามารถจัดอบรมให้ได้บ่อยครั้ง ส่วนในด้านความต้องการในการพัฒนาครู/ บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการในการพัฒนาครู/บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากร ทั้งที่เป็นบุคลากรครูเดิมและบุคลากรที่เป็นครูใหม่ใส่ใจกับการพัฒนาและการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ กับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นรวมถึงควรรหาหนทางจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและ ความสามารถของครูในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บ่อยครั้งขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนด ทักษะด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาจจะไม่ชัดเจน จึงส่งผลให้การเห็นความสำคัญ ของการพัฒนา ฝึกฝน และเรียนรู้ในทักษะและสมรรถนะดังกล่าวมีน้อย นอกจากนี้ การจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นยังจัดทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยการใช้งบประมาณที่สูงและเป็นความรู้เฉพาะกลุ่มจึงทำให้มีผู้เชี่ยวชาญในด้าน ดังกล่าวไม่มากนัก



ซึ่งตรงกับผลรายงานการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงเรียนที่พบว่า มีทั้งจำนวนผู้ที่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและยังต้องการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านการใช้และการสอนที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังตรงกับ ข้อเสนอแนะของรายงานการสรุปกิจกรรม/โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงเรียนว่าครูและบุคลากรโดยเฉพาะ ครูที่เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ที่ยังไม่มีทักษะการสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นรวมถึงการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีการระบุความต้องการให้มีการดำเนินการจัดอบรมเพิ่มเติม (โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมสกลหาดีใหญ่, 2565: 35)

## 2.7 การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและความต้องการของครูปฏิบัติการสอน ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย 1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 2) ครูและบุคลากรสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ

2.7.1 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคของครูและบุคลากรในโรงเรียนในการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ครูบางส่วนของบางโรงเรียนยังมีพื้นฐานความรู้เรื่องค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรน้อยและบางโรงเรียนยังมีเพียงค่านิยมร่วมหลักของโรงเรียนซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการมีแนวคิด ความเชื่อและความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ส่วนในด้านความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียนในการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียนในการมีแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างองค์ความรู้เรื่องค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรให้แก่ครู และกำหนดค่านิยมร่วมด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยเฉพาะ และมีวิธีการกระตุ้นให้ครูทุกคนเห็นความสำคัญของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีแนวคิด ความเชื่อ และมองเห็นผลความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ในภาพลักษณ์เดียวกัน ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงานของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลและกำหนดแนวการบริหารตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของมูลนิธิธรรมิกชนฯ ซึ่งในส่วนของค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมร่วมขององค์กรในการทำงานของทั้งคณะผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของทุกหน่วยงาน ได้มีปรากฏการกล่าวถึงในลักษณะของแนวการปฏิบัติ ซึ่งระบุในบทบาทของมูลนิธิธรรมิกชนในฐานะองค์กรเอกชนการกุศล ดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือผู้พิการทางการเห็น ได้กำหนดบทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมในการส่งเสริมงานการใช้และการบริการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เช่น ในข้อที่ (7) บทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้บริการต่าง ๆ (Supporter) การให้การช่วยเหลือคนพิการทางการเห็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง จะต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงและเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก จะอาศัยงบประมาณจากรัฐอย่างเดียวไม่เพียงพอและไม่ทันทั่วถึง

ดังนั้น มูลนิธิฯ จึงต้องเข้ามามีส่วนช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ผู้พิการทางการเห็น จนกว่ารัฐจะสามารถให้การบริการได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังระบุความตั้งใจที่จะดำเนินงานเพื่อพัฒนา ทั้งกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นและบุคลากรที่ทำงานร่วมกันกับมูลนิธิเพื่อให้มุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องนำมากำหนดเป็นค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งมักจะจัดทำในค่านิยมร่วมที่เป็นภาพรวมของโรงเรียน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ (2560: 42) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ได้เอนแนะพร้อมอภิปรายผลถึงประเด็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ว่าบุคลากรทุกคนของโรงเรียนจะต้องมีเป้าหมายและมองภาพความสำเร็จร่วมกัน ทั้งในมิติภาพใหญ่ของโรงเรียน และเป้าหมายย่อยหรือในส่วนของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ กาญจนา เกษร (2555:102) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยได้ระบุประเด็นปัญหาด้านการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนจากแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งครูได้เสนอถึงปัญหาการขาดความชัดเจนในเรื่องค่านิยมร่วม และการมีเป้าหมายสำหรับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนมองเห็นร่วมกัน

2.7.2 ครูและบุคลากรสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรคของครูและบุคลากรในการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารบางส่วนของบางโรงเรียนได้เปิดทางเลือกให้ครูจะใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้หรือไม่ก็ได้ และมีบรรยากาศการขาดความสามัคคีในการทำงานในบางโรงเรียน ส่วนในด้านความต้องการของครูและบุคลากรในการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอความต้องการของครูและบุคลากรในการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานและแสดงพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด ความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ iva ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการกำหนดให้ครูใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้และครูอยากให้มีบรรยากาศความสามัคคีในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดจากความร่วมมือและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารแต่ละโรงเรียนจะต้องยึดถือแนวทางการกำหนดบทบาทหลักของมูลนิธิและนำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน แต่ด้วยความที่ค่านิยมจะต้องเริ่มจากการยอมรับภายในของบุคลากรก่อนแล้วจึงแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมร่วมกัน การจะกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีความคิด มีความรู้สึกเหมือนกันย่อมทำได้ยากและต้องใช้เวลาในการดำเนินการผนวกกับปัจจัยด้านอายุและประสบการณ์ของครูจากแบบสอบถามก็ถือได้ว่ายังอยู่ในค่าเฉลี่ยที่น้อยซึ่งมีผลต่อการปลูกฝังและหลอมรวมพฤติกรรมแสดงออกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ซึ่งมีข้อมูลการศึกษาเช่นเดียวกับ ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ (2560: 42) ที่ได้ศึกษา การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ที่ได้นำเสนอปัญหาและอุปสรรคจาก แบบสอบถามปลายเปิดโดยได้ระบุปัญหาที่เกิดจากการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การขาดความ ชัดเจนในการกำหนดค่านิยมร่วมของผู้บริหารจนทำให้ผู้ปฏิบัติอย่างครูผู้สอนไม่สามารถยึดถือและ ปฏิบัติได้ นอกจากนี้ กาญจนา เกษร (2555: 102) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยได้ระบุ ประเด็นปัญหาด้านการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนจากแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งครูได้เสนอถึง ปัญหาการขาดความชัดเจนในเรื่องค่านิยมร่วม และการมีเป้าหมายสำหรับให้ครูและบุคลากรทาง การศึกษาของโรงเรียนมองเห็น รวมถึงค่านิยมร่วมจะได้รับการตอบสนองจากบุคลากรของโรงเรียน ในระดับใด ก็ขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การสร้างความสามัคคี ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอด ในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการนำผลการวิจัยไปใช้และเป็นข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และมีการสะท้อนผล จากการตอบแบบสอบถามของครูในด้านปัญหาอุปสรรคและความต้องการของครูที่ระบุถึงการมี ความเชี่ยวชาญด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่น้อยจึงทำให้ไม่สามารถเป็นผู้นำ สั่งการ ควบคุมและ ให้คำปรึกษาหรือช่วยครูในการแก้ปัญหาได้มากนัก สิ่งที่ครูต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไข คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้บริหารในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

1.2 โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดทั้ง 10 แห่งทั่วประเทศ ควรมีการนำผลการวิจัยใน ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ไปสู่การอบรมหรือเสริมความรู้ให้แก่คณะผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรเพื่อเพิ่ม ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ให้สูงขึ้นทั้งองค์กร

1.3 โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนฯ ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิฯ ควรมีการนำผลการวิจัยไปพัฒนาเพื่อจัดทำหรือออกแบบกระบวนการในการดำเนินการบริหาร ที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการจัดทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การศึกษาคนตาบอดในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรนำกระบวนการเก็บข้อมูลที่เป็นเครื่องมือของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลให้มากขึ้นเพื่อจะได้ทราบข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจริง เช่น การสัมภาษณ์จากครูโดยตรง หรือการสอบถามกลุ่มผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานดังกล่าว เช่น การสอบถามนักเรียนของแต่ละโรงเรียน

2.2 ในการจัดทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การศึกษาคนตาบอดในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรต่อยอดผลการวิจัยด้วยการนำผลจากการวิเคราะห์มานำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้บริหารนำแนวทางดังกล่าวไปใช้เป็นโมเดลของการบริหาร เช่น ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในประเทศไทย

2.3 ในการจัดทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ McKinsey ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ที่สำคัญ 7 ประการ มาใช้เป็นทฤษฎีในการวิจัย ผู้วิจัยอาจสามารถนำแนวคิดหรือทฤษฎีดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อหาประสิทธิภาพในการดำเนินการบริหารงานในด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดเพิ่มเติมได้ เช่น การวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารการจัดสวัสดิการของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในประเทศไทย





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ คุณาสวัสดิ์. (2561). **แนวทางการบริหารและการจัดการแหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนปิยะพระพิทยา**. การศึกษาอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2553). **หนังสือรายงานประจำปี 2553 สำนักโรคติดต่อ**  
**นำโดยแมลง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรกราฟิกแอนด์ดีไซน์.
- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2550). **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (Online). <http://www.aircadetwing.com>, 17 สิงหาคม 2563.
- กรมวิชาการ. (2544). **แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง**. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.
- กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ. (2565). **ฐานข้อมูลทะเบียนกลางคนพิการ 2565** (Online). <http://www.opendata.nesdc.go.th/situation>, 24 ธันวาคม 2565.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2565). **การจัดโครงสร้างขององค์กร** (Online). <http://www.bsc.dip.go.th/category/fs-businessstructure>, 28 ธันวาคม 2565.
- กรณีการ สิริชัย และสันติธร ภูริภักดี. (2561). “การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม.” **วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ**. 11(3) (เดือนกันยายน-ธันวาคม 2561), 1419-1435.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2553). **พระราชบัญญัติสภาเกษตรกรแห่งชาติ พ.ศ. 2553** (Online). [https://www.moac.go.th/law\\_agri-preview-391091791801](https://www.moac.go.th/law_agri-preview-391091791801), 12 ตุลาคม 2563.
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **รายงานการวิจัยเรื่องกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาของเอกชน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2551). **พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551**. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กรุณา ภู่มะลิ. (2557). **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- กฤตินี กุลเพ็ง. (2553). “บทบาท HR ในการทำให้คนสำราญงานสำเร็จ.” **วารสารดำรงราชานุกาพ**. 10 (36) (กรกฎาคม-กันยายน), 30-34.
- กษมาพร ทองเอื้อ. (2563). **การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- กาญจนา เกสร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์-มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กำจัด คงหนู. (2553). เล่าเรื่องในเมืองเพชร จาก ผอ.สพท.พบ. 2-เรื่อง 17 เม.ย. 2009 (Online). <http://www.gotoknow.org/blog/bosspbi2/255638>, 12 สิงหาคม 2563.
- กำพล กิจระภูมิ. (2550). Cost of Quality = ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กิติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์. (2552). ทักษะการบำบัดแนวเรื่องเล่าและทักษะการวิจัยแนวเรื่องเล่า : ทักษะสองด้านในเนื้อเดียวกัน. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- เกศรา รักชาติ. (2550). Inside Out or Outside in Approach? (Online). [http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&](http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com_content&task=view&id=19&), 10 สิงหาคม 2563.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ขรรค์ชัย คงเสน่ห์, ศิริวรรณ อนันต์โท และสมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์. (2546). แผนแม่บทผลิตมีเดียเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ.
- คำ วงศ์เทพ. (2554). การศึกษาการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในอำเภอแม่ลาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เครือข่ายครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). การวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Online). [www.krusmart.com/school-strategic-planning](http://www.krusmart.com/school-strategic-planning), 28 ธันวาคม 2565.
- โครงการไซเบอร์ศึกษา สำนักคอมพิวเตอร์. (2554). แนวปฏิบัติที่ดีการพัฒนาสมรรถนะไอซีทีสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชนจังหวัดนครนายก. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรรยา รับศิริเจริญ. (2552). การประยุกต์ใช้เทคนิคการสังสรรค์อย่างอิสระในการทำวิจัยเรื่องเล่า : ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้กระทำและผู้ถูกกระทำ จากความรุนแรงในครอบครัว. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์จิรา คำพวง. (2553). การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลตำบล อำเภอเมืองลำพูนจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- จันทร์ธา อ่อนระหง. (2550). ผลการสอนแบบบูรณาการโดยใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเป็นสื่อสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม หน่วยการเรียนรู้ “บ้านหลวงของเรา” ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านหลวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- จิรศักดิ์ ประทุมรัตน์. (2550). รูปแบบแหล่งการเรียนรู้ตามความต้องการของเกษตรกรในจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์สารสนเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราภรณ์ ชัยัน. (2558). การศึกษาบทบาทการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ฉัตรวิมล เข็มพันธ์. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชลิดา ชาญวิจิตร. (2553). การออกแบบการทดลองเพื่อหาเงื่อนไขที่เหมาะสมในกระบวนการขึ้นรูประบบสุญญากาศสำหรับพลาสติกชนิดพอลิไวนิลคลอไรด์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2552). 19 สมรรถนะเชิงพฤติกรรมเพื่อการจัดคนให้ตรงกับงาน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยทวี เสนาะวงศ์. (2557). การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Online). [http://www.km.raot.co.th/km-knowledge > detail, 30 ธันวาคม 2565](http://www.km.raot.co.th/km-knowledge%20>%20detail,30%20ธันวาคม%202565).
- ชำเลื่อง สุขประวิทย์. (2557). การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงานและจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณพัฐธิกา ปิติเลิศศิริกุล, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว, ไพโรภ รัตนชวงค์ และพูนชัย ยาวีราช. (2564). “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศของสถาบันรัชต์ภาคย์.” วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. 3(1) (มกราคม-เมษายน), 9.
- ณรงค์ สัจพันธ์. (2538). การจัดทำ อนุมัติและบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ณัฐภา บัวหลวง. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดาริน เจริญศิลป์. (2552). การรับรู้กฎหมายและบทบาทของกฎหมายในการดำรงชีวิตของคนพิการ. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ทัศนีย์ สุขทวี และกัญญารัชการย นิลวรรณ. (2559). “การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ตามหลักการบริหาร 4M โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม.” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. 6(2) (มกราคม-มิถุนายน) 2559, 238-244.



- ทิฆัมพร วาสีทธิ. (2562). การควบคุมกลยุทธ์ (Online). [www.sites.google.com](http://www.sites.google.com) > 9-1-karkhwbk-hum-klyuthth, 30 ธันวาคม 2565.
- ธงชัย สัญญาอริยาภรณ์. (2552). ความสำคัญของงานบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ อาคารสถานที่ (Online). <http://www.oknation.net/blog/thongchai-architect/2009/07/18/entry-l>, 15 สิงหาคม 2563.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน เล่ม 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธัญพร มัทวานุกุล. (2565). สถานการณ์คนพิการ 30 มิถุนายน 2565 (รายไตรมาส) (Online). [www.dep.go.th](http://www.dep.go.th), 18 ธันวาคม 2565.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร: ว. อินเทอร์เน็ต.
- นพปฎล สุนทรนนท์. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ไยไหม.
- นภาพรณ์ หะวานนท์. (2552). “วิธีการศึกษาแบบเรื่องเล่า : จุดเปลี่ยนของการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์.” วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง. 10(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561), 1-22.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2561). “เรื่องเล่า : วิถีวิทยาแนวใหม่ในการแสวงหาความรู้เพื่อการวิจัยทางสังคม.” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 10(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม), 1-18.
- นฤมล แสงดวงแข และเจริญเนตร แสงดวงแข. (2557). การประเมินและพัฒนาคุณภาพของหนังสือเสียงที่ได้รับการบริจาคในห้องสมุด. ม.ป.ท.: โรงเรียนการศึกษาคนตาบอดธรรมศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประชา ต้นเสนี. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ อะไร และสำคัญอย่างไร (Online). [www.drpracha.com/index.php?topic=1014.0](http://www.drpracha.com/index.php?topic=1014.0), 10 สิงหาคม 2563.
- ประสิทธิ์ พิทักษ์วงศ์. (2554). การจัดการแหล่งการเรียนรู้ชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์-มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2545). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (Online). <https://www.gotoknow.org/posts/276228>, 17 ธันวาคม 2565.
- ป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). แนวคิดเรื่ององค์การที่เรียนรู้ ใน รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย: พ.ศ. 2442-2443. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). 7S Model [McKinsey] สารานุกรมการบริหารและการจัดการ (Online). <http://www.drpiyanan.com>>2021/05/27>7s-model-mckinsey, 30 ธันวาคม 2565.
- บุญณัฐส์ นำพา. (2553). การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Online). <http://www.bangkokflying.com/th/knowledgeviex.aspx?id=7>, 20 สิงหาคม 2563.
- ปุรชัย ศิริมหาสาร และพัชรา กวางทอง. (2552). เรื่องเล่าเร้าพลังในชุมชนนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- ปุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

- พรชัย เจตามาน. (2563). **แนวทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (Online). <http://www.oknation.net/blog/jedanian/>, 17 ธันวาคม 2565.
- พรชัย ภาพันธ์. (2547). “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง.” **วารสารวิชาการ**. 7(1) (มกราคม-มีนาคม), 44.
- พรรณภัทร มีศรีดี. (2558). **การวางแผนการสื่อสารตราสินค้าระหว่างสินค้าประเภทที่มีความเกี่ยวพันสูงและสินค้าประเภทที่มีความเกี่ยวพันต่ำ (High Involvement & Low Involvement) บน Facebook Fanpage**. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรณี เสี่ยงบุญ. (2554). **การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านหนองบัวคู อำเภอนาดูน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พลากร พันธุมณี. (2562). **การสร้างสื่อเสริมประกอบการสอนที่มีรูปทรงงูในวิชาสังคมศึกษาสำหรับผู้พิการทางสายตา กรณีศึกษาโรงเรียนสอนคนตาบอดธรรมสาธิตขนาดใหญ่**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2549). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2553). “การตลาดยุคสนองตอบลูกค้าแบบตัวต่อตัว (one to one marketing).” **วารสารวิชาการสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)**. 17(159) (มกราคม พ.ศ. 2554), 89-92.
- พัชรารมณ์ ดวงชื่น. (2558). **องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัทธพงศ์ แก้วละเอียด. (2561). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วย PATTA MODEL** (Online). [www.nongsrijun.thai.ac/home/download-item](http://www.nongsrijun.thai.ac/home/download-item), 31 ธันวาคม 2565.
- พิริยะ อนุกุล. (2551). **สมรรถนะ: Competency** (Online). <http://www.gotoknow.org/blog/jed/59979>, 20 สิงหาคม 2563.
- พิสิษฐ์ บุญถนอม. (2563). **แนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลบางสะแก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พีระพงษ์ ภาวสุทธิไพศิฐ. (2553). “**หมอพีระพงษ์**” **ผ.รพ.หาดใหญ่ รับเลือกประธานชมรม รพศ./รพท. คนใหม่ 1 ต.ค.นี้** (Online). <https://www.hfocus.org/content/2020/09/20149>, 10 ตุลาคม 2563.
- มณีรัตน์ สุวรรณวารี. (2553). **ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร** (Online). <https://www.gotoknow.org/posts/458803>, 20 สิงหาคม 2563.

- มูลนิธิธรรมิกชน. (2560). **แผนยุทธศาสตร์มูลนิธิฉบับปี 2560-2564**. ขอนแก่น: สำนักงานมูลนิธิ  
สาขาจังหวัดขอนแก่น
- \_\_\_\_\_. (2564). **รายงานการปฏิบัติงานประจำปีมูลนิธิ 2564**. ขอนแก่น: สำนักงานมูลนิธิสาขา  
จังหวัดขอนแก่น
- ยุวดี เจียมวัฒนศิริกิจ. (2558). **การงบประมาณ** (Online). [http://elearning2.utcc.ac.th/  
officialtcu/econtent/AC913/Chapter8.pdf](http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/AC913/Chapter8.pdf), 20 สิงหาคม 2563.
- รัตติยากร สำราญพิศ. (2550). **กรณีศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการผลิตและ  
การใช้สื่อการเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาค้นคว้าระดับ จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**. เล่มที่ 109.
- \_\_\_\_\_. (2550). **พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พุทธศักราช 2550**.  
เล่มที่ 124 ตอนที่ 61 ก.
- \_\_\_\_\_. (2551). **พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พุทธศักราช 2551**. เล่มที่  
125 ตอนที่ 28 ก.
- \_\_\_\_\_. (2552). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์ของคนพิการ  
ทางการศึกษา พุทธศักราช 2552**. เล่มที่ 126 ตอนที่ 80 ง.
- \_\_\_\_\_. (2554). **กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเข้าถึงและใช้  
ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสาร เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารและบริการสื่อสารสาธารณะ  
สำหรับคนพิการ พุทธศักราช 2554**. เล่มที่ 128 ตอนที่ 38 ก.
- \_\_\_\_\_. (2560). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร:  
ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุจิรา เรือนเหมย. (2554). **ทฤษฎีระบบ** (Online). [http://www.rujirax.blogspot.co.in/2011/07/  
blog-post\\_08.html](http://www.rujirax.blogspot.co.in/2011/07/blog-post_08.html), 17 ธันวาคม 2565.
- โรงเรียนการศึกษาค้นคว้าธรรมสภาขนาดใหญ่. (2565). **รายงานผลการประเมินตนเองของ  
สถานศึกษา ปีการศึกษา 2564**. สงขลา: โรงเรียนการศึกษาค้นคว้าธรรมสภาขนาดใหญ่.
- \_\_\_\_\_. (2565). **เอกสารประกอบการประชุมฝ่ายวิชาการ รายงานการประชุมฝ่ายวิชาการประจำ  
เดือนตุลาคม 2565**. สงขลา: โรงเรียนการศึกษาค้นคว้าธรรมสภาขนาดใหญ่.
- ลภัสลดา สมบูรณ์. (2565). **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ-organization** (Online).  
<http://www.sites.google.com/site/organization3001/8-xan>, 28 ธันวาคม 2565.
- วงศ์เดือน ทองคำ. (2563). **การบริหารสถานศึกษาด้วยรูปแบบ PASSWORD MODEL** (Online).  
<http://www.filesthai-school.com/files/uppic/news>, 30 ธันวาคม 2565.
- วรรณิตร วรวรรณ. (2553). “ความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏร้อยเอ็ด.” **วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์**. 2(1) มกราคม-มิถุนายน 2561, 1.

- วรรณีย์ บุษราคัมวดี. (2551). **องค์การและการจัดการ**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยวลัยลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วรรณีย์ เอี่ยมสำอางค์. (2557). **การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ. (2554). **การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ. (2554). **การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิศิษฐ์พล รอบจังหวัด. (2562). **บทบาทของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรวิภา เล่าเรียนดี. (2550). **การนิเทศการสอน**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2543). **การจัดตั้งกรมวิทยาศาสตร์บริการเป็นองค์การมหาชน รายงาน ฉบับสมบูรณ์**. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนีย์ พันธชาติ. (2562). **รายงานโครงการเทคโนโลยีสำหรับนักเรียนพิการ (Online)**. <https://www.princess-it-foundation.org?4.2.2.pdf>, 15 สิงหาคม 2564.
- วิจารณ์ พาณิช. (2554). “การจัดการความรู้.” **วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต: Productivity world**. 8(47), 17-28.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). **คุณภาพคือการบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- วิทยา สุหฤทธดำรง. (2553). **การนำแนวคิดโซ่อุปทานและการคิดเชิงระบบมาใช้ในการจัดทำ ยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร.
- วิทิต ทรัพย์สาคร. (2539). **การศึกษาปัญหาและการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อ การเรียนการสอนในโรงเรียนสอนคนตาบอด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภา ทองหง่า. (2554). **รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2548). **การบริหารและหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- ศรียา นิยมธรรม. (2548). **เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 1**. กรุงเทพมหานคร: แว่นแก้ว.

- ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ  
 เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 กำแพงเพชร.
- ศิริญาญ์ เลียบคง. (2560). การบริหารแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กร  
 ปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอดงหลวง จังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2548). รายงานการศึกษา  
 สภาพและความต้องการใช้สื่อการศึกษาของนักเรียนตาบอดระดับมัธยมศึกษาตอนต้น  
 ในโรงเรียนเรียนร่วมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (Online). <http://www.braille-cet.in.th>, 18 เมษายน 2563.
- ศูนย์สื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ. (2548). รู้จักสื่อภาพรวมสำหรับนักเรียนพิการ (Online).  
[http://www.braille-cet.in.th/braille/phonews/phonews-detail.php?photo-news-category\\_id=2&phonews\\_id=2&lang=th](http://www.braille-cet.in.th/braille/phonews/phonews-detail.php?photo-news-category_id=2&phonews_id=2&lang=th), 18 เมษายน 2563.
- สนอง จวนสา. (2563). 'ยิ่งรู้..ยิ่งห่าง' คนพิการพ้นภัยโควิด-19 (Online). <http://www.naewna.com/likesara/516429>, 12 ธันวาคม 2563.
- สนั่น เกชาวี. (2554). "การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน." *Industrial Technology Review*.  
 17, 22-24.
- สมพร หิรัญลักษณ์สุด. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผล  
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์  
 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2556). "การบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสุขใน  
 การทำงาน." *วารสารวิทยากร*. 112(9) (กรกฎาคม), 89-92.
- สมศักดิ์ สืบบุญเรือง. (2553). วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร (Online). <http://www.mukcc.ac.th/mukcc/boss.php>, 25 สิงหาคม 2563.
- สรวงพร กุศลสง. (2554). การจัดกิจกรรมแหล่งการเรียนรู้ทางธรรมชาติเพื่อส่งเสริมพฤติกรรม  
 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเด็กปฐมวัย. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สายชล วัฒนเกษกรณ์. (2560). แนวทางการบริหารแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
 ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน :  
 คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2550). **มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ : โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา รอบที่สอง (พ.ศ. 2449-2553)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2565). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ** (Online). <https://www.tqa.or.th/th/tqa-criteria/ลักษณะสำคัญ>, 30 ธันวาคม 2565.
- สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ. (2550). **พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ**. กรุงเทพมหานคร: ดีสุวรรณซัพพลาย เซอร์วิส.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก.
- สิริลักษณ์ โปร่งสันเทียะ. (2550). **การพัฒนาโปรแกรมซ่อมเสริมคณิตศาสตร์สำหรับเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
- สุดารัตน์ งามวิสัย. (2561). **แนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตร่มเกล้า-นวนรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุทธิกันต์ อุตสาหกรรม. (2555). **แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ** (Online). <https://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-hwaterman-jr.html>, 27 ธันวาคม 2565.
- สุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2558). **การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (2555). **การบัญชีต้นทุนเพื่อการบริหาร**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรถัย กักผล. (2550). **ร่วมคิด ร่วมปฏิรูปการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: ส.เจริญการพิมพ์.
- อัญชลี ธรรมะวิทีกุล. (2553). **เทคนิคการนิเทศ: ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)** (Online). <http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>, 14 สิงหาคม 2563.
- อำนาจ วัดจินดา. (2553). **McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร** (Online). <http://www.gracczone.org/index.../81-inscarch-of-excellence>, 14 ตุลาคม 2562.
- อิสระ สุวรรณบล. (2551). **การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 1 ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- Ali Abdul-Fattah Alshafer. (2013). "The McKinney 7-S Framework for E-learning system readiness assessment." **International Journal of Advances in Engineering & Technology**. 6(November), 1948-1966.
- Gay, M.M. (1990). "The impact of the tradition classroom environment vs. the informal classroom environment on creative thinking abilities." **Masters Abstracts International**. 28(2), 188-A.
- Huppa, J. B., & Davis, M. M. (2003). "T-cell-antigen recognition and the immunological synapse." **Nature Reviews Immunology**. 3(12), 973-983.
- Keefe, D. D. (2003). "A Case study of the Integration of a Video Learning Center at an Elementary School." **Dissertation Abstracts International**. 64(5), 1613-A.
- Lee, Shu-wen. (1997). "Assessment if /effect if/ feud trips on student's achievement: and attitudes toward field trips in college biology (student achievement)." **Dissertation Abstracts International**. 58(04), 1218-A.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). **Maslow on management: John Wiley**. New York.
- McClelland, D. C. (1993). "Intelligence is not the best predictor of job performance." **Current Directions in Psychological Science**. 2(1), 5-6.
- McKinsey & Company. (2008). **Enduring Ideas: The 7-S Framework** (Online). <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>, 18 December 2022.
- Mullins, J. A. (1999). "How Field Trips in Natural Areas Associated Wits Museums, Arboreta, and Aquaria Impact the Educational Experiences of Teachers and Students." **Dissertation Abstracts International**. 2431-A.
- Pinfield, S. and Rutter, S. (2019). "Extending Mckinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries." **WhiteRose University Consortium**. 40(5), 313-326.
- Regina E. (2018). "Converging Paths to Common Ground: a Multidisciplinary Approach to Influencing Institution Business." **NEW REVIEW OF ACADEMIC LIBRARIANSHIP**. 24, 459-469.
- Shagufta P. and Shifa S. H. (2017). "Identifying constraints fir hospital infection control management VIA Mckinsey 7S Framework in Pakistan." **Pakistan Journal of Public Health**. 7 (December), 213-220.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). "Legitimate authority and bureaucracy." **The theory of social and economic organization**. 328-340.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.จิรศักดิ์ แซ่ไคว้ว ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เชี่ยวชาญด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา
2. ผศ.ดร.โสภณ ชัยวัฒนกุลวานิช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการศึกษาพิเศษ สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เชี่ยวชาญด้าน การศึกษาพิเศษ
3. ดร.เอกชัย เจริญชัยมงคล ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สถานที่ทำงาน ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เชี่ยวชาญด้าน การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนพิการ





**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓(๔)/๐๐๔

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา  
๙๐๐๐๐

๑๒ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่โค้ว คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายสุรเดช สุริยานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๑๘๐๐๐๒ หลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคปกติ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคน  
ตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์” โดยมี

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณก ศิริสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน  
เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญ  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัย  
มาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๔๓๓ ๖๙๔๘

ผู้ประสานงาน : นายสุรเดช สุริยานิช โทร. ๐๘ ๐๑๔๗ ๕๑๒๓

### แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่โค้ว เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ของ นายสุรเดช สุริยวานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๓๘๐๐๐๒ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อ คนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ " ดังรายละเอียดตามหนังสือบันทึกข้อความสำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน ที่ สนส. ๑๑๗/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๖ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

*จิรศักดิ์ แซ่โค้ว*

(...ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ แซ่โค้ว...)

ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๑๖๘๘

ที่ สนส. ๑๑๗/๒๕๖๖

วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ ชัยวัฒนกุลวานิช

ด้วย นายสุรเดช สุริยวานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๑๘๐๐๐๒ หลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคปกติ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคน  
ตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์” โดยมี

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณก ศิริสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้  
ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา ทั้งนี้ ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมา  
เพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน



### แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ ชัยวัฒนกุลวานิช เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ของ นายสุรเดช สุริยวานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๓๔๐๐๐๒ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อ คนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์" ดังรายละเอียดตามหนังสือบันทึกข้อความสำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน ที่ สนส. ๑๑๗/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๒ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ ชัยวัฒนกุลวานิช)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาวารศึกษาพิเศษ  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓(๔)/๐๐๕



สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา  
๙๐๐๐๐

๑๒ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เอกชัย เจริญชัยมงคล นักวิชาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายสุรเดช สุริยานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๑๘๐๐๐๒ หลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา (ภาคปกติ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคน  
ตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์” โดยมี

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา แดงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณก ศิริสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน  
เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญ  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัย  
มาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๔๓๓ ๖๙๔๘

ผู้ประสานงาน : นายสุรเดช สุริยานิช โทร. ๐๘ ๐๑๔๗ ๕๑๒๓



### แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า ดร.เอกชัย เจริญชัยมงคล เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นายสุรเดช สุริยานิช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๑M๓๘๐๐๐๒ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อ คนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ " ดังรายละเอียดตามหนังสือบันทึกข้อความสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ที่ สนส. ๑๑๗/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๖ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ) ..... ๑.๑.๖๕๖๖

(.....ดร.เอกชัย เจริญชัยมงคล.....)

ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

หน่วยงาน ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ





ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด**  
**สังกัดมูลนิธิการศึกษามิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์”**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิการศึกษามิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในฐานที่ท่านเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบริบทภายในโรงเรียน คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำการวิจัยในครั้งนี้ โปรดได้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองจนครบทุกข้อ
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิการศึกษามิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้ง 10 แห่ง เกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหา อุปสรรคและความต้องการ ของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิการศึกษามิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่เกิดผลเสียหาย หรือผลกระทบต่อการปฏิบัติงานใด ๆ ของท่าน และจะสงวนคำตอบและข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น คำตอบและข้อมูลที่ได้จะวิเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวมของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดในสังกัดมูลนิธิการศึกษามิกชน และข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป
4. เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจกับประเด็นคำถามในแบบสอบถามผู้วิจัยจะขอระบุคำศัพท์สำคัญในแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย
  - 4.1 การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

- 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ (Strategic Planning) การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุม นิเทศติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด
- 4.3 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดแบ่ง หน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้มีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามลักษณะงานที่ชัดเจนและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจน
- 4.4 การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน รัดกุม สื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้
- 4.5 รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยใช้วิธีการนำ การสั่งการ การควบคุมติดตาม การจูงใจ การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 4.6 การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามนิเทศและใช้เทคนิคจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมรวมถึงใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
- 4.7 การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 4.8 การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนมี แนวคิด แนวทางปฏิบัติ ความเชื่อ ความคาดหวังและมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและอุทิศตนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายสุรเดช สุริยวานิช  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

**1. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม**

- อายุ 25 - 30 ปี
- อายุ 31 - 35 ปี
- อายุ 36 - 40 ปี
- อายุ 41 - 45 ปี
- อายุ มากกว่า 45

**2. ระดับการศึกษา**

- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- ระดับปริญญาตรี
- ระดับปริญญาโท
- ระดับปริญญาเอก

**3. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน**

- ระยะเวลา 1 - 5 ปี
- ระยะเวลา 6 - 10 ปี
- ระยะเวลา 11 - 15 ปี
- ระยะเวลา 16 - 20 ปี
- ระยะเวลา มากกว่า 20 ปี

**4. ความบกพร่องทางการเห็น**

- เป็นผู้มีความบกพร่องทางการเห็น
- ไม่เป็นผู้มีความบกพร่องทางการเห็น

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้ง 10 แห่ง เกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่าน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
- แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้
 

ระดับ 5	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
1	ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
2	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทาง การพัฒนาทางด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ชัดเจน					
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใน ทุกส่วนงานที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารมีการควบคุม ดูแลติดตามและนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
<b>การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
7	ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์การ					
9	ผู้บริหารมีการกำหนดลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
10	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน ในงานด้านสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ที่ชัดเจน					
11	การกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว					



ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
<b>การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
12	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
13	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
14	ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
15	ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว					
16	ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
<b>การบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
17	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
18	ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
19	ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ					
20	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสนับสนุนการดำเนินงานด้วยวิธีการจูงใจอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
21	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
22	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและชัดเจน					

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
<b>การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
23	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
24	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
25	การติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
26	ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
27	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
<b>การพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
28	ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
29	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
30	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความทันสมัยตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
31	ผู้บริหารมีการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
32	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของครู และบุคลากรทางการศึกษา					
<b>การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
33	ผู้บริหารมีการกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงาน ร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
34	ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมีเป้าหมายของการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน					
35	ผู้บริหารและครูแสดงออกถึงความร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินงานด้านสื่อและการเรียนรู้					
36	ผู้บริหารและครูมีการอุทิศตนให้แก่งานและโรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้					
37	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามปัญหา อุปสรรคและความต้องการของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

**คำชี้แจง** แบบสอบถามปัญหา อุปสรรคและความต้องการของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
ในโรงเรียนสอนคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ  
ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน ของโรงเรียน  
การศึกษาคนตาบอดสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนฯ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจ  
กับประเด็นคำถามในแบบสอบถามผู้วิจัยจะขอระบุคำศัพท์สำคัญในแบบสอบถาม  
ซึ่งประกอบด้วย

1. การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการของผู้บริหารในการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและ  
แหล่งการเรียนรู้ การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ รูปแบบ  
การบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่  
ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงาน  
ของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ (Strategic Planning)  
การนำแผนกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)  
และการควบคุม นิเทศติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด
3. การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดแบ่ง  
หน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้มีฝ่ายที่  
รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามลักษณะงานที่ชัดเจนและมีการกำหนด  
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ช่วยให้การดำเนินงาน  
มีความชัดเจน
4. การกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด  
กระบวนการและลำดับขั้นตอนการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน รัดกุม  
สื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอน  
การทำงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการด้านสื่อและแหล่ง  
การเรียนรู้

5. รูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้โดยใช้วิธีการนำ การสั่งการ การควบคุมติดตาม การจูงใจ การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6. การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามนิเทศ และใช้เทคนิคจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดผลตอบแทนจากการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมรวมถึงใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
7. การพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
8. การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนมี แนวคิด แนวทางปฏิบัติ ความเชื่อ ความคาดหวังและมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันในด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและอุทิศตนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้  
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การกำหนดระบบการปฏิบัติงานในโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร  
บ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดระบบการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

**4. ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การกำหนดรูปแบบการทำงานของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

**5. ด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การบริหารครูและบุคลากรในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการดำเนินการด้านการบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

**6. ด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

**7. ด้านการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้**

การกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้หรือไม่

.....

.....

.....





ภาคผนวก ง  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

**ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)**  
**เรื่อง การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด**  
**สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์**

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอดเกี่ยวกับ**  
**การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้**

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่				
		1	2	3		
<b>การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
1	ผู้บริหารมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนางานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการกระจายกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงานที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการควบคุม ดูแลติดตามและนิเทศการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
<b>การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
7	ผู้บริหารมีการกำหนดงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามโครงสร้างองค์การ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารกำหนดลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION) ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
10	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน ในงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	การกำหนดโครงสร้างองค์การด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความชัดเจน สะดวกและรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การกำหนดระบบการปฏิบัติการด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
12	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารกำหนดให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกำหนดให้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีความกระชับ รัดกุม สะดวกและรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การบริหารจัดการสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
17	ผู้บริหารมีการใช้ภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการใช้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสม และชัดเจนในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสนับสนุน การดำเนินงานด้วยวิธีการจูงใจอย่างเหมาะสม ในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
21	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาหรือมีการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและชัดเจน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
<b>การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
23	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	การติดตามนิเทศงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
28	ผู้บริหารมีการกำหนด ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อการพัฒนาในการดำเนินงานผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อในการดำเนินงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ มีความทันสมัย ตามความก้าวหน้าของสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
31	ผู้บริหารมีการประเมินความต้องการจำเป็นของ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา บุคลากรด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
33	ผู้บริหารกำหนด/สร้างแนวทางในการทำงาน ร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารและครูมีภาพความสำเร็จหรือมี เป้าหมายของการดำเนินงานด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารและครูแสดงออกถึงความร่วมแรง ร่วมใจในการดำเนินงานด้านสื่อและการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารและครูมีการอุทิศตนให้แก่งานและ โรงเรียนในการดำเนินงานด้านสื่อและ แหล่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะ ปฏิบัติงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความปัญหา อุปสรรคและต้องการ ของการบริหารสื่อและแหล่ง  
การเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาคนตาบอด สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดใน  
ประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่	1	2		
<b>ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
1	การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	การกำหนดระบบการปฏิบัติงานในโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	การกำหนดรูปแบบการทำงานของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	การบริหารครูและบุคลากรในการทำงานด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	การพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	การกำหนดค่านิยมร่วมของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ความต้องการของครูในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้</b>						
8	ท่านมีความต้องการในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้หรือไม่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนในการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้หรือไม่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
10	ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดระบบ การปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงาน ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดรูปแบบ การบริหารจัดการของโรงเรียนที่เกี่ยวกับ การทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ท่านมีความต้องการให้มีการดำเนินการด้าน การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ท่านมีความต้องการให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของครูและบุคลากร ทางการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการ ทำงานด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ท่านมีความต้องการให้มีการกำหนดค่านิยม ร่วมของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานด้านสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 19 ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
สังกัดมูลนิธิการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

รายการ	ค่าความเชื่อมั่น
การบริหารสื่อและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดมูลนิธิการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ในประเทศไทย ในพระบรม ราชูปถัมภ์	0.901
จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 คน	

