

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วมของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้เสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บริบทด้านการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานในการบริหาร
3. การเรียนร่วม
  - 3.1 ความหมายของการเรียนร่วม
  - 3.2 ประชญา แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องของการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม
  - 3.3 หลักการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม
  - 3.4 รูปแบบการเรียนร่วม
  - 3.5 ประเภทของเด็กพิเศษ
  - 3.6 หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษาพิเศษ
  - 3.7 ปัญหาการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบความคิดในการวิจัย

บริบทด้านการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 (2547 : 1-3) ได้จัดทำกรอบ-แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ ปี 2549-2553 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการหรือบุคคลที่มีความบกพร่องทั้ง 9 ประเภท ให้ได้รับการพัฒนาทางด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมอย่างเต็มศักยภาพ ดังนี้

## 1. ด้านปริมาณ

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ดำเนินการจัดการศึกษาสำหรับ  
คนพิการและหรือบุคคลที่มีความบกพร่องทั้งประเภทประจำ และ ไปกลับ มีรายละเอียด  
ดังตาราง

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนนักเรียนแต่ละช่วงชั้น จำแนกตามประเภทความบกพร่องของโรงเรียน  
นครสวรรค์ปัญญานุกูล

ช่วงชั้น	ทางการได้ยิน		สติปัญญา		ร่างกาย		ออทิสติก		พิการซ้อน	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
อนุบาล	9	3	2	5	1	0	0	1	0	0
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-ป.3)	17	9	22	28	0	0	4	3	1	0
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-ป.6)	37	13	21	15	0	0	2	0	1	1
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-ม.3)	16	18	18	7	2	3	3	0	0	1
ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-ม.6)	8	7	9	7	3	1	0	0	0	0

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1. 2547 : 2

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนเด็กพิการเรียนร่วมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครสวรรค์ เขต 1 แต่ละช่วงชั้น จำแนกตามความบกพร่อง

ช่วงชั้น	ทางการได้ยิน		ทางการมองเห็น		ทางการได้ยิน		ร่างกาย/สภาพ		การพูด		ภาษา		พฤติกรรม		ออทิสติก		ทางการเรียน		พิการซ้อน	
	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ
อนุบาล	18	13	2	2	2	5	11	5	7	4	5	0	3	2	2	4	2	2		
ช่วงชั้นที่ 1	8	2	6	0	2	1	7	2	7	2	1	0	1	2	4	0	2	0		
ช่วงชั้นที่ 2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
ช่วงชั้นที่ 3	17	7	5	9	3	2	21	14	1	2	8	3	0	1	35	12	0	0		
ช่วงชั้นที่ 4	4	1	5	9	0	3	5	6	0	0	5	1	0	1	10	1	0	1		
รวมทั้งสิ้น	47	23	19	20	7	11	44	27	15	10	19	4	4	6	51	17	4	3		

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1. 2547 : 2

## 2. ด้านคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 และ โรงเรียนนครสวรรค์ปัญญาคุณจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามระดับและประเภทความพิการเพื่อจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program : IEP) ให้เด็กแต่ละคนตามศักยภาพ เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควบคู่กับเตรียมความพร้อมด้านอาชีพ และกับนักเรียนทุกคน จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

## 3. ด้านประสิทธิภาพ

3.1 กำหนดนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) และแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2549 มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับคนพิการ

3.2 จัดระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูประบบราชการ โดยใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหาร

3.3 พัฒนาคูและบุคลากร ในการจัดการศึกษาพิเศษเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่สร้างสรรค์และทักษะในการปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

3.4 เร่งการระดมทุนและสรรพกำลังจากชุมชน ชัดเจนและต่อเนื่อง

3.5 จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 จัดระบบควบคุมภายใน กำกับ ติดตามผล ประเมินผลโดยดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการและการบริหารแบบ SBM

3.7 วิเคราะห์ผล รายงานผลและปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการต่อผู้ปกครอง ชุมชน สมศ. และสาธารณชน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานในการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

ไซมอน (Simon; อ้างถึงใน ศจี อนันต์นพคุณ. ม.ป.ป. : 2) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) กล่าวว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบ ตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2530 : 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

ครักเกอร์ (Drucker; อ้างถึงใน ชงชัย ตันติวงษ์. 2536 : 11) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำให้งานต่าง ๆ สดวกไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

สมยศ นาวิการ (2538 : 18) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การตั้งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของการบริหาร

องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือเอกชน องค์การทางการศึกษา ทางด้านสาธารณสุข หรืออื่นๆ ก็ตาม ต่างก็เป็นการทำงานในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหาร โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัดของสมาชิกทีมงานเพื่อที่จะให้งานของฝ่ายต่าง ๆ สำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลักษณะใดก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีความนึกคิด และมีความเข้าใจของตนเองที่แตกต่างกัน อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ องค์การได้ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถรวมพลังของสมาชิกกลุ่ม เป็นผู้วินิจฉัย ตั้งการ ประสานกิจกรรมต่าง ๆ จัดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ตลอดจนคอยเป็นผู้ชี้แนะและกำกับ การทำงาน ดังนั้น องค์การจะมีผลผลิตหรืองานมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนทำงานให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหาร มีความสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารมีส่วนทำให้สามารถนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นคน เงิน และอุปกรณ์มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการผลิต ถ้าหากขาดการบริหาร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ต่างคนต่างก็มีความนึกคิดมีเป้าหมายที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความสับสน ขุ่นยาก การทำงานซับซ้อนและสิ้นเปลือง ค้อยประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำ

3. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและเสื่อมของสังคมในอนาคต

4. การบริหารที่ประสบผลสำเร็จ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความมีศักยภาพของนักบริหาร

5. องค์การจะคงสภาพอยู่หรือมีความเจริญก้าวหน้า หรือลดถอยลงก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำศาสตร์และศิลป์ พร้อมด้วยทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการระบวนการอย่างเหมาะสม การดำเนินงานจะได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการนำหลักการบริหารและหน้าที่การบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ตลอดจนทำให้สมาชิกในองค์การร่วมมือกันทำงาน

#### แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร

ฟาโยล (Fayol; อ้างถึงใน สจ๊วต อ้นันต์พคุณ, ม.ป.ป. : 7) กล่าวว่า การบริหารนั้นควรเป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นวิธีทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุเป้าหมายประกอบด้วยหน้าที่หลัก 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning) คือ การเตรียมวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) คือ การบังคับบัญชาให้คนทำงานตามหน้าที่ของเขา
4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ เพื่อให้ดำเนินไปตามเป้าหมายเดียวกัน
5. การควบคุมงาน (Controlling) คือ การควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

กูลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick; อ้างถึงใน สจ๊วต อ้นันต์พคุณ, ม.ป.ป. : 8) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร มี 7 ประการ ซึ่งได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายและเป็นที่ยุติกันในอักษรย่อว่า POSDCoRB ได้แก่

P = Planning หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

O= Organizing หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

S=Staffing หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การหรือการบริหารงานบุคคล

D=Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการติดตามผลการปฏิบัติงาน

Co=Co-ordinating หมายถึง การประสานงานในกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อสู่เป้าหมายเดียวกัน

R= Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

B= Budgeting หมายถึง การจัดทำงานประมาณบัญชีและการควบคุมการใช้จ่ายเงินโดยรัดกุม

#### แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

ฟาโยล (Fayol; อ้างถึงใน ศจึ อนันต์พคุณ. ม.ป.ป. : 8-14) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไปไว้ 14 ข้อ เพื่อให้ผู้บริหาร ได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกัน (Division of work) หมายถึงในการทำงานนั้นต้องแบ่งงานกันทำ ตามความสามารถและความถนัด จะช่วยลดเวลาในการทำงานและได้ผลงานมากขึ้น
2. หลักความมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) หมายถึง เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหนึ่งงานใด ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่กำหนดเพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
3. หลักการของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) หลักข้อนี้ก็ถือในการควบคุมงานใด ๆ ก็ตามควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเป็นผู้ออกคำสั่ง เพื่อมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง จะช่วยขจัดสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างแผนกงานและบุคคลในองค์การ
4. หลักของความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน (Discipline) เป็นการปฏิบัติการทำงานตามข้อตกลงในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในข้อตกลงและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

5. หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) หลักข้อนี้ หมายถึง แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

6. หลักของการถือผลประโยชน์ส่วนรวมอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตน (Subordination of individual interest to general interest) หลักการข้อนี้ระบุว่าส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของบุคคลหรือส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ทุกคนจะต้องยอมเสียสละส่วนตนให้แก่ประโยชน์ส่วนรวม

7. หลักการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) หมายถึงการที่จะจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ควรยึดถือความยุติธรรม และเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร

8. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หลักข้อนี้ หมายถึงการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ได้ทั่วถึง แต่ถ้าจะมีการกระจายอำนาจจะต้องคำนึงเสมอว่า อำนาจขององค์การ ไม่ถูกกระทบกระเทือนกับการสั่งการใด ๆ

9. หลักการมีสายบังคับบัญชาตามระดับสูงลงมายังระดับต่ำ (Scalar chain) หลักการข้อนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การจัดสายบังคับบัญชาไม่ควรยาวเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันและในระดับล่าง ๆ เพราะการติดต่อจะย้อนกลับขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับสูงตามสายงานเสียก่อน

10. หลักของความมีระเบียบ (Order) หลักข้อนี้ก็คือวัตรปฏิบัติ ควรจัดให้เป็นระเบียบ คนในองค์การก็ควรจะทำางานด้วยความมีระเบียบ เพื่อป้องกันความสับสนเปลืองทรัพยากรด้านวัตถุและตัวบุคคล ในการจัดระเบียบสำหรับบุคคลในองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานอย่างชัดเจนและมีแผนผังขององค์กรแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลทุกคนในองค์การและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันด้วย ซึ่งเป็นแนวทางให้คนทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ

11. หลักความเสมอภาค (Equity) หลักข้อนี้คือ ผู้บริหารต้องยึดถือความเมตตาและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกฝ่ายในองค์การ ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ จงรักภักดีและอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักความมีเสถียรภาพของการทำงาน (Stability of tenure) หลักข้อนี้กล่าวว่าทุกระดับตำแหน่งในองค์การจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี ทุกคนต้องทำงานอย่างมั่นคง แต่ถ้าหากถูกออกจากงานหรือเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ก่อนเวลาอันสมควร จะทำให้

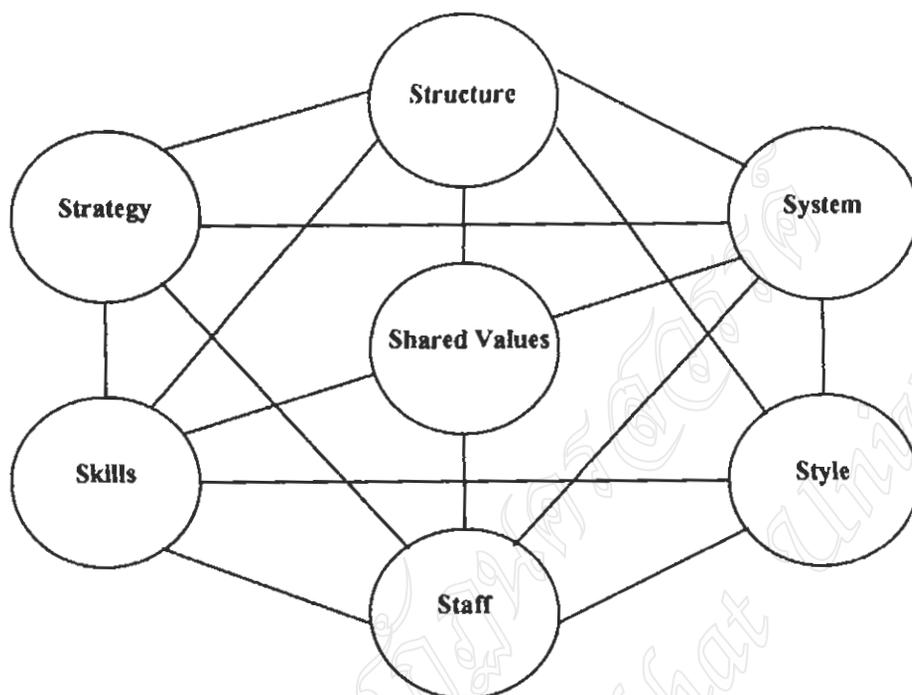


อำนาจ หรือแบบผสม จึงจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จ ดังนั้น บริษัทจึงตั้งกลุ่มทำงาน 2 กลุ่ม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของ โครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของธุรกิจ โดยกลุ่มหนึ่งไปศึกษาเรื่องกลยุทธ์ อีกกลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานเริ่มต้นค้นคว้า โดยไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็น ที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงมากของกิจการธุรกิจทั่วโลก จากนั้นไปปรึกษากับ นักทฤษฎีนักวิชาการของสถาบันการศึกษาชั้นสูง ผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่าทั้งผู้บริหารกิจการ ต่าง ๆ และนักวิชาการมีความเห็นว่ารูปแบบ โครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ปัญหาไม่ ให้ผล และ ไม่เพียงแต่ไม่แก้ปัญหา แต่ยังทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น กลุ่มทำงาน ได้สรุปผลการศึกษาว่า แนวคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มักจะให้ความ สนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบ โครงสร้างองค์กร การที่จะมุ่งศึกษาเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่ มักจะไม่เกิดประ โยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบ โครงสร้างองค์กร เป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ดังนั้น ต่อมาบริษัทแมคคินซีย์ จึงเปลี่ยนแนวการศึกษาค้นคว้าจากเดิม ขยายขอบเขต ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย นี้ให้เห็นความสำเร็จในการ ดำเนินการต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง กันอย่างน้อย 7 ตัว คือ

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. บุคลากร (Staff)
4. สไตล์การบริหาร (Management Style)
5. ระบบและวิธีการ (System and Procedure)
6. ทักษะ (Skills)
7. คำนิชมร่วม (Guiding Concepts and Shared Values)

ต่อมาบริษัทคินซีย์ ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 นี้ใหม่ ให้มีความถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey 7s ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี  
ที่มา : วีรัชย์ ดันติวีระวิทยา. 2521 : 14.

ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของแบบจำลอง 7-S ได้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา คอยดูแลการปฏิบัติงานของใครและหน่วยงานใด โดยโครงสร้างขององค์กรจะอธิบายให้เห็นถึงการจ้งงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) ขอบเขตการควบคุม (Span of Control) และการประสานงาน (Coordination) ของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากร (Staff) หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลงาน การจูงใจ และการจ่าย

คำตอบแทนอย่างเป็นระบบและยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

4. สไตล์การบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะและวิธีการจัดการ หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น วิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การใช้เวลาและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Organization or Corporate culture) เป็นต้น

5. ระบบและวิธีการ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวก เรียบร้อย และเข้ากันได้ดี เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication system) ระบบการจัดทำงบประมาณ (Budgeting system) ระบบบัญชี (Accounting system) รวมทั้งระบบการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental system) เป็นต้น

6. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์กร หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ

7. ค่านิยมร่วม (Guiding Concepts and Shared Values) หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Superordinate goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร การกำหนดโดยการตั้งปรัชญา และค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติ ค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่น่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนหรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์กร

ผลการค้นคว้าวิจัยวิจัยครั้งนี้ เปรียบเสมือนมิติใหม่ของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์มาก สามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 7 ประการ ของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ

2. การวิจัยช่วยยืนยันแนวความคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ จะบริหารให้สัมฤทธิ์ผลไม่ควรให้ความสนใจเฉพาะกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรให้ความสนใจ

อย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์ หรือสิ่งที่มองไม่เห็นชัดเจนด้วย ซึ่งได้แก่ คน หรือพนักงาน ระบบ วัสดุการบริหาร และคุณค่าร่วม

3. ทำให้ทราบว่ามีบริษัทอเมริกันคิดค้นมีวิธีอย่างไรในการบริหารงานจริง ๆ โดยเฉพาะการบริหารซอฟต์แวร์ที่มองไม่เห็นชัดเจนและมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากบริษัททั่วไป ตัวอย่างการบริหารนี้สามารถนำมาแบบอย่างมาดัดแปลงประยุกต์ใช้ทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

4. ได้แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่าความเชื่อหรือทฤษฎีการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิมต่าง ๆ บางอย่าง เช่น ความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจทุกครั้งมุ่งเน้นจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ครบถ้วน ลึกซึ่งแบบมีเหตุผล หรือความเชื่อที่ว่าความมุ่งเน้นการลงทุนเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์ เพื่อปรับตัวให้มีความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าสืบไป

5. ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ไม่ใช่เพียงบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถบริหารงานได้อย่างดีเยี่ยม บริษัทอเมริกันที่บริหารงานดีเด็นมก็เหมือนกัน

จากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อค้นพบที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งไม่ใช่จะมีประโยชน์เฉพาะแต่วงการธุรกิจเท่านั้น ในวงการบริหารการศึกษาที่สามารถนำมาเป็นหลักในการบริหารเพื่อให้นักศึกษามีคุณภาพได้เช่นกัน และนอกจากนี้ในการวิจัยบริษัทอเมริกันยังได้ค้นพบคุณลักษณะความเป็นเลิศในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

#### คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ

สำหรับคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงการบริหารที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกัน ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการ ประกอบด้วย

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)
2. มีความใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer)
3. มีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship)
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people)
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven)
6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple form and lean staff)
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties)

ซึ่งโครงสร้างพื้นฐาน 7-S และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ มีความสัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างความสัมพันธ์ของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการ

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการ
1. โครงสร้าง	7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด
2. กลยุทธ์	2. มีความใกล้ชิดลูกค้า 6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. บุคลากร	3. มีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ 4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร	5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบและวิธีการ	1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. ทักษะ	8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน
7. คุณค่าร่วม	5. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน

ที่มา : วีรชัย ดันดีวีระวิทยา. 2521 : 27

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและควบคุมงาน เพื่อให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลจำเป็นดังที่กล่าวมาแล้วผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา หลักการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนรู้ร่วม ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mc Kinsey) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความเหมาะสม ในการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนรู้ร่วมของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ต่อไป ตามรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์
2. ด้านโครงสร้าง
3. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร
4. ด้านทรัพยากรบุคคล
5. ด้านทักษะการบริหาร
6. ด้านระบบการบริหาร
7. ด้านค่านิยมร่วมของกลุ่ม

## 1. ด้านกลยุทธ์

มีผู้กล่าวถึง กลยุทธ์ ไว้หลายทศนะ เช่น ปกรณ ปรียากร (2544 : 49) กล่าวว่า การวางแผนในเชิงกลยุทธ์ มิใช่สิ่งที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมของคน แต่จะเป็น กลไกที่สำคัญอันหนึ่ง ที่ทำให้ทุกคนมีโอกาสก้าวสู่ความคาดหวังร่วมกันเกี่ยวกับอนาคต กับทำให้ สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หวั่นจนเกินไป

และตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซเบิร์ก (Henry MintZberg) ศาสตราจารย์ทางการ บริหารที่มหาวิทยาลัยแมคกิลในแคนาดา (อ้างถึงใน ปกรณ ปรียากร. 2544 : 49 ) ได้อธิบาย คำว่า กลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan) โดยอธิบายว่า กิจกรรมทั้งหลายกำหนดขึ้นเพื่อใช้ เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง หรือเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต หรือวิถีทางการที่จะ ก้าวเดิน จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภท ล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงาน ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น กลยุทธ์ในที่นี้ ก็คือแผน นั่นเอง

การวางแผน มีผู้ได้ให้ความหมายไว้หลายประการ เช่น นักวิชาการบริหารชาวฝรั่งเศส ที่ชื่อ เลอ เบรตอง (อ้างถึงใน สุทธิ สุทธิสมบูรณ์. 2541 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็น กระบวนการบริหารที่สำคัญซึ่งจำเป็นจะต้องทำเป็นขั้นตอนด้วยความปราณีตโดยระวางถึงปัจจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

มิลเลท(Millet; อ้างถึงใน สุทธิ สุทธิสมบูรณ์. 2541 : 12) มีความเห็นว่า การวางแผน เป็นการเตรียมการปฏิบัติ

จูบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน สุทธิ สุทธิสมบูรณ์. 2541 : 13) ได้ให้ความหมายของ การ วางแผนไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัย เหตุการณ์ในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็น ไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมี ประสิทธิภาพมากที่สุด

จากความเห็นของผู้รู้ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนคือ

1. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
2. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ
3. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในเวลาที่กำหนด
4. การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. การวางแผนเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้

บรรลุเป้าหมาย

6. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต

จากความหมายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการบริหาร

## 2. ด้านโครงสร้าง

บลัว และสกอตต์ (Blua and Scott; อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2539 : 15-16) กล่าวถึง การจำแนกองค์การ จำแนกได้ 2 แบบ ดังนี้ คือ

### 1. องค์การแบบเป็นทางการ ( Formal organization )

เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้ง มีกฎหมายหรือระเบียบรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย เช่น บริษัท หน่วยงานทางราชการ โรงพยาบาล โรงเรียน

### 2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization )

เป็นองค์การที่รวมกันจัดตั้งขึ้น ด้วยความพึงพอใจและความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกกันได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า “องค์การรูปนัยหรือองค์การนอกแบบ” เช่น ชมรมหรือกลุ่มต่าง ๆ กลุ่มในองค์การรูปนัย คือกลุ่มซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การนอกแบบ (องค์การรูปนัย) ที่แฝงอยู่ในองค์การที่เป็นทางการ (องค์การรูปนัย) เกิดขึ้นโดยบุคคลรวมตัวกันเป็นกลุ่มด้วยความสมัครใจ กลุ่มในองค์การรูปนัยจำแนกได้ดังนี้ กลุ่มเครือญาติ เกิดจากความสัมพันธ์ทางเครือญาติ กลุ่มประเภทนี้รวมตัวกันได้ง่าย กลุ่มวิชาชีพ เกิดจากการรวมตัวของผู้มีวิชาชีพเดียวกัน กลุ่มประเภทนี้มีอิทธิพลมากในการบริหารงาน เช่น สหภาพแรงงาน กลุ่มศาสนา เกิดจากการนับถือหรือมีความเชื่อแบบเดียวกัน กลุ่มสถาบันการศึกษา เป็นการรวมตัวกันโดยยึดเอาสถาบันที่สำเร็จมาเป็นแกน กลุ่มความสนใจ เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความนิยมชมชอบในเรื่องเดียวกัน เช่น กลุ่มนักเล่นกล้ายไม้ กลุ่มนักเล่นนกเขา เป็นต้น กลุ่มเพื่อนฝูงรวมตัวกันเพราะเคยเป็นเพื่อนนักเรียนกันมาก่อนหรือเคยเป็นเพื่อนอยู่หมู่บ้านเดียวกัน เป็นต้น

ไซมอน (Simon; อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2539 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์การรูปนัยว่า หมายถึง ความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการในองค์การใดองค์การหนึ่งซึ่งจะมีผลสะท้อนในการตัดสินใจและบางครั้งอาจจะมีผลทำให้การดำเนินงานตามลักษณะแห่งองค์การรูปนัยต้องเปลี่ยนแปลงไปได้

ลักษณะขององค์การรูปนัยโดยทั่วไปมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 เป้าหมายขององค์การรูปนัยไม่แน่นอนตายตัว มักขึ้นอยู่กับผู้นำ

2.2 การรวมตัวของสมาชิกถือเอาความพึงพอใจเป็นสำคัญ ส่วนมากรวมตัวกันขึ้นโดยความสมัครใจ

2.3 การดำเนินงานขององค์การและสัมฤทธิ์ผลขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ

2.4 ความสัมพันธ์ในองค์การรูปนัยมีลักษณะเป็นไปในทางส่วนตัว คำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ขององค์การรูปนัยที่กลุ่มของคนแฝงอยู่

2.5 องค์การรูปนัยยึดถือความสำคัญของตัวบุคคลและอำนาจบารมีมากกว่าอำนาจบังคับบัญชา

ในองค์การบางแห่ง องค์การรูปนัยที่แฝงอยู่มีอิทธิพลมาก เพราะมีบุคคลที่มีอิทธิพลหรือบารมีเป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้งานสำเร็จต้องติดต่อกับบุคคลผู้นี้ให้เห็นชอบเสียก่อน แม้จะไม่ใช่อำนาจในสายงานบังคับบัญชาก็ตาม

### 3. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

รูปแบบการบริหารหรือลักษณะของการบริหารหรือการเป็นหัวหน้างาน มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน เช่น

พริตซ์ หันนาคินท์ (ม.ป.ป. : 4-7) กล่าวถึง รูปแบบของการบริหาร หรือลักษณะของการเป็นหัวหน้างาน หมายถึง ลักษณะหรือรูปแบบของการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารว่าจะเป็นไปในแบบใด ใน 3 แบบ ดังนี้

1. แบบถืองานเป็นหลัก แบบนี้ยึดมั่นต่อข้อบังคับหรือข้อเรียกร้องขององค์การนั้นเป็นหลัก มากกว่าที่จะคำนึงถึงลักษณะของบุคคลหรือแนวโน้มเอียงของความต้องการของบุคคล ผู้นำแบบนี้มักจะใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วางไว้อย่างกระตือรือร้นไม่ได้ เหตุที่ใช้แนวทางเช่นนี้ในการบริหารก็เพราะมีความเชื่อว่าธรรมชาติของคนนั้นมักจะเกียจคร้าน, ขาดความคิดริเริ่ม, นึกถึงแต่เพียงประโยชน์ส่วนตัวคนเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้อย่างใกล้ชิด

2. แบบถือตัวบุคคลเป็นหลัก แบบนี้เน้นถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของตัวบุคคล เป็นเรื่องสำคัญกว่าข้อบังคับ ตลอดจนบทบาท หรือความคาดหวังขององค์การนั้น ผู้นำแบบนี้ถือหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับจะมีน้อยและมักถือว่าเป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้เอง เหตุที่ใช้แนวทางนี้ก็เพราะผู้บริหารมีความเชื่อว่า โดยปกติผู้ใต้บังคับบัญชาจะจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์การ หากว่าเขามีความรู้สึกว่าเขาเองมีความสำคัญต่อองค์การนั้น และผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ การบริหารงานตามแบบนี้ คาดว่าการที่ผู้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในวงจำกัดนั้น ย่อมทำให้ขวัญหรือกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็มีความเต็มใจที่จะช่วยให้ความร่วมมือในการทำงานดีขึ้นด้วย

3. แบบถือการจัดการเป็นหลัก แบบนี้องค์การจะกำหนดสิ่งที่ต้องการไว้อย่างชัดเจนที่สุด แต่ก็ไม่หักห้ามความต้องการส่วนบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งในบทบาทที่มี เป็นสิ่งที่ต้องยอมรับตราเท่าที่จะไม่ทำลายความเป็นเอกภาพขององค์การและประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารหวังที่จะได้เห็นความร่วมมืออย่างจริงจังและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น แต่ก็ไม่ละเลยความพึงพอใจหรือความต้องการส่วนบุคคลด้วย ผู้นำแบบนี้จะวางแผนให้ผู้ร่วมงานได้ขยายการมีส่วนร่วมรับผิดชอบขึ้นเรื่อย ๆ พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้จักควบคุมตัวเองและนำตัวเอง เหตุที่ใช้แนวทางนี้ในการบริหารก็เพราะมีความตระหนักว่าในองค์การทั้งหลาย เรามักจะไม่ได้ใช้ความคิดริเริ่มของผู้ได้บังคับบัญชาให้สมกับที่เขามีอยู่ถ้าหากเราให้โอกาสต่อผู้ได้บังคับบัญชาเขาพยายามใช้ความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบที่จะแสวงหาแนวทางและปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อช่วยให้งานขององค์การนั้น ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมสร้างขึ้นมาด้วย การใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ด้วยความหวังว่าการที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการทำงานนั้น นอกจากจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสร้างความพอใจให้แก่ผู้ร่วมงานทั้งหลายในองค์การนั้นเป็นอย่างมากอีกด้วย

ในงานวิจัยของ Lippitt และ White (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2544 : 406-407) ที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ใน ค.ศ. 1930 เขาได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic ) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ได้บังคับบัญชา การมอบหมายงานมีน้อยมาก ขนาดของการควบคุมแคบ และผู้นำควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมมากที่สุด ในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น ภายในสนามรบ การได้เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการสู้รบคงจะเป็นไปไม่ได้ คนงานบางคนชอบให้มีการออกคำสั่ง และไม่ปรารถนาความรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะให้ผลที่ดีที่สุดเพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางของการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic ) ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ผู้นำให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ผู้นำเชื่อว่าคนงานจะให้ความร่วมมือสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากที่พวกเขามีส่วนร่วม วิธีการดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า

ผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องภาระรับผิดชอบของการตัดสินใจให้หมดไป การติดต่อสื่อสารใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทางความเห็นต่าง ๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างคนงานด้วยกันและระหว่างคนงานกับผู้นำ

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าต้องการอะไร แล้วปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสนใจด้วยตัวของพวกเขาเอง ผู้นำปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะของสมาชิก คนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ถูกควบคุมและสั่งการเลย

สุธี สุทธิสมบุรณ์ (2541 : 58-60) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำโดยถือลักษณะการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 8 แบบ คือ

1. นักเลียงงาน (Deserter) มีลักษณะเป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำแบบนี้นอกจากจะเป็นผู้เลียงงานแล้ว บางครั้งยังเป็นผู้ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่นด้วยประการต่าง ๆ ด้วย เช่น การไม่ให้ความร่วมมือหรือปิดบังข้อเท็จจริง เป็นต้น ในหน่วยงานใหญ่ ๆ มักจะมีผู้นำแบบนี้อยู่มาก

2. นักปฏิบัติตามคำสั่ง (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบเลียงงานคือ ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เขาเป็นผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก เขาเป็นผู้ที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง และจะทำตามคำสั่งและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และเขาถือว่างานที่เขากำลังทำอยู่และที่ได้ทำไปแล้วเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

3. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้มีจิตเมตตาและคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด ข้อเสียก็คือ เขาปรารถนาจะเป็น "คนดี" เลียงใจไม่กล้า ได้แย้งการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่อง เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เขาไม่เห็นด้วย เขาพยายามจะดำเนินงานใน หน่วยงานของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่าผลสำเร็จของงานไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน การมีผู้นำแบบนี้จะทำให้การบริหารงานของหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ คือ ผลผลิตจะตกต่ำ เพราะผู้นำแบบนี้จะไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เขาคิดว่า การโต้เถียงกันไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่โตแล้วก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเพียงเพื่อดำรงไว้ซึ่งความสงบเรียบร้อยเท่านั้น และเขาก็คิดอยู่เสมอว่า นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

4. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดีและสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วย เขาไว้วางใจขั้นแรกของเขาก็คือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่วนมากจะเป็นผู้ทำงานแบบ “ปิดทองหลังพระ” โดยเขาจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างานได้ โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำงานจนกระทั่งเขาพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว

5. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ดำเนินงานโดยมุ่งแต่ความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือ เขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เขาไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานผู้ใดเลยและมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานก็ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

6. นักเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างแน่วแน่ เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เขามีความชำนาญในการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่เขาทำงานอย่างมีศิลป์ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

7. นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้จะยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถ หรือก็ไม่อยากผจญความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงใจไปว่าจะใช้อย่างใด ลักษณะของเขาจึงเป็นคนโลเลและชอบประนีประนอม

8. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เขาจะวางมาตรฐานการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์อันดีของผู้ร่วมงานและการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ยินดีจะรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เพราะเขารู้ดีว่า การรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่าง ๆ นี้ เป็นความจำเป็นและเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องมีขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธ และไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่า ความคิดเห็นที่ แตกต่างกันนั้นสามารถขจัดไปได้ และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำสำเร็จผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

#### 4. ด้านทรัพยากรบุคคล

พริ้นท์ หันนาคินท์ (ม.ป.ป. : 19-20) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล คือภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลทั้งหมด ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน ( Manpower planning ) หรือการจัดอัตรากำลัง ได้แก่ การที่จะกำหนดว่าในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าไรและจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถให้การดำเนินการของโรงเรียนเป็นไปได้
  2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน ( Recruitment ) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน
  3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ( Selection ) หมายถึงการใช้มาตรการและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด ที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
  4. การนำเข้าสู่งาน ( Induction ) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่ เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
  5. การประเมินบุคลากร ( Evaluation ) หมายถึงการตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น
  6. การพัฒนาบุคลากร ( Development ) หมายถึงการหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน อยู่ได้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานดีขึ้น
  7. การตอบแทน ( Compensation ) หมายถึง การหาสิ่งตอบแทนการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้
  8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ( Security ) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกรับประกันในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกรับประกันที่จะไม่ถูกกีดกันแกล้งจากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา การกำหนดอายุการทำงาน เป็นต้น
- ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534 : 19-20) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลคือ การที่จะใช้คนทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในระยะเวลาสั้นที่สุด และให้สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่ทำงานก็จะมีความสุขความพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลโดยตรง ต้องมีความรับผิดชอบในขอบข่ายดังต่อไปนี้
1. มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
  2. จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในเรื่องภาวะสิ่งแวดล้อม ระเบียบข้อบังคับขององค์การ

สิทธิต่าง ๆ และสิทธิพิเศษ

3. การฝึกงาน
4. การสร้างภาวะผู้นำแบบตัวต่อตัว
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่อง
7. ให้คำปรึกษาหารือ
8. ให้คำสนับสนุนในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นและตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้าย

พนักงาน ปลดออก ให้ออก ไล่ออก

9. ใช้และรักษาระเบียบข้อบังคับ และวินัยการปฏิบัติงาน
10. จัดการเรื่องคำร้องทุกข์และขจัดข้อขัดแย้งให้สงบ
11. ตีความหมายและสื่อสารนโยบายทางการบริหารและคำสั่งอำนาจการให้บุคลากร

ทราบ

12. ตีความหมายและสื่อสาร คำแนะนำ และคำวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้บริหารเบื้องต้น

ทราบ

13. กระตุ้น จูงใจ และให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเข้าปฏิบัติงาน และมีความ

ประพฤติดี

14. กำจัดสิ่งที่เป็นอันตรายและประกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ขอบข่ายทั้งหมดนั้นถ้าสรุปปัญหาหลักการสำคัญ ๆ ในการบริหารงานบุคคลแล้วสรุป

ได้เป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ 4 ประการคือ

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมธี ปิถันธนานนท์ (2523 : 2-3) ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ไม่มีงานใดที่ยากลำบากและไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความต้องการไม่เท่ากัน

สำหรับความหมายของการบริหารบุคคล สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6-7) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคล คือการจัดงานเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

นิโกร (Nigro; อ้างถึงใน ทรงกลด อภิมณฑ์รักษา. 2528 : 23) ได้กล่าวถึงงานบริหารบุคคลว่า เป็นศิลปะของการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานและการใช้คนที่มืออยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีคุณภาพสูงสุด

จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปเป็นหลักการบริหารงานบุคคลได้คือ ผู้บริหารจะต้องมีส่วนที่จะได้คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน และดูแลพัฒนา บำรุงขวัญ ปกป้องภัย และลงโทษหากบุคลากรกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ จึงจะทำให้การบริหารบุคคล หรือการใช้คน สมบูรณ์ที่สุด

### 5. ด้านทักษะการบริหาร

แคทซ์ (Katz; อ้างถึงใน สถาบันราชภัฏนครสวรรค์. น.ป.ป. : 71-72) ได้อธิบายทักษะสำคัญของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) หมายถึงทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน โดยอาศัยความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีจากประสบการณ์การเรียนรู้ การฝึกอบรม เช่น ความรู้เรื่องกระบวนการบริหารงาน ระเบียบและกฎเกณฑ์การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับสถิติข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร เทคนิคการบริหารงานแผนใหม่ เป็นต้น

2. ทักษะเชิงมนุษย (Human skills) หมายถึงทักษะเกี่ยวกับมนุษย หลักจิตวิทยา การบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน เป็นต้น ทักษะเชิงมนุษยอาศัยความสามารถเฉพาะตัว บุคลิกภาพและการปรับปรุงตัวของผู้บริหาร

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skills) หมายถึง ทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร การสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

ทักษะ ทั้ง 3 ประการผู้บริหารต้องมีให้ครบ ส่วนทักษะใดจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของการบริหารงาน ผู้บริหารระดับต้นควรมีทักษะเชิงเทคนิคมากที่สุดผู้บริหารระดับกลางควรมีทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมโนทัศน์ พอๆ กัน ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะเชิงมโนทัศน์มากที่สุด ส่วนทักษะเชิงมนุษย ผู้บริหารทุกระดับควรมีพอ ๆ กัน

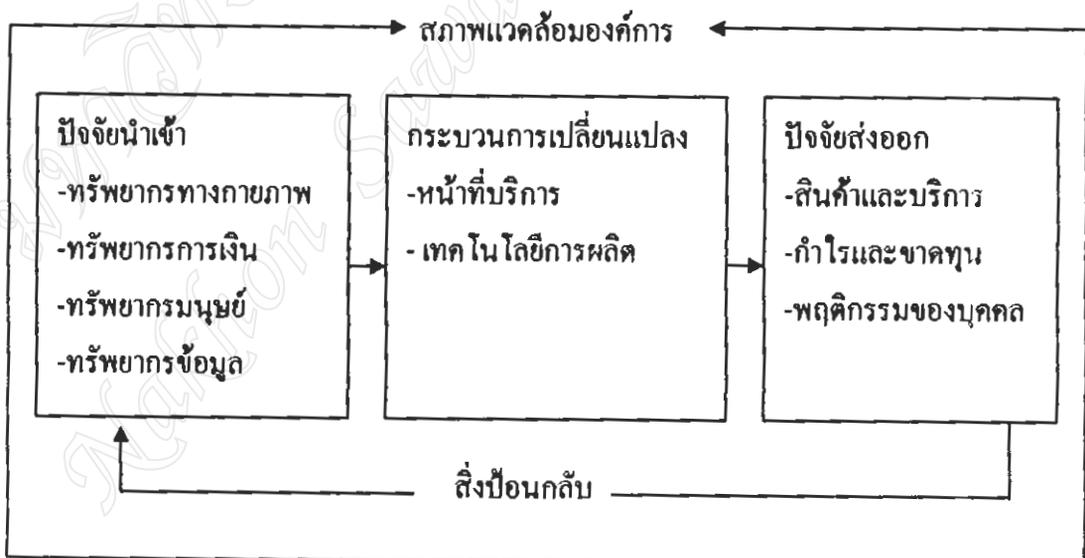
จากที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรปรับปรุงตัวเองให้มีทักษะต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่และระดับการบริหารของตน อันจะส่งผลให้การบริหารงานในองค์การของตนจัดการประสบผลสำเร็จ

## 6. ด้านระบบการบริหาร

ศุภาณี สฤณภูวนิช (2544 : 293-296) กล่าวถึง การวิเคราะห์ระบบงานขององค์การ ในทุก ๆ เรื่อง ทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบ การวางแผน ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ระบบงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

จากเอกสารประกอบการสอนระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา โครงการ บัณฑิตศึกษาศาสนาบันราชภัฏนครสวรรค์ (ม.ป.ป. : 23-25) กล่าวไว้ว่า ระบบ หมายถึง การรวมกัน ของส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงานขึ้นอยู่ระหว่างกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ระบบองค์การจะ ดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของส่วนประกอบ 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยส่งออก สิ่งป้อนกลับ และสิ่ง แวดล้อม

ปัจจัยนำเข้าจะหมายถึง ทรัพยากรทางกายภาพ การเงิน มนุษย์ และข้อมูลที่ถูกใช้ในการ ผลิต สินค้าและบริการขององค์การ ภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะ ใช้การบริหาร เทคโนโลยี และกระบวนการผลิต เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยส่งออกที่เป็น สินค้าและบริการ กำไร ขาดทุน พฤติกรรมของพนักงาน และผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้อย่างอื่น สภาพแวดล้อมจะตอบสนองต่อปัจจัยส่งออก ที่สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น สภาพแวดล้อม จะหมายถึง พลังทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงการดำเนินงานขององค์กรเชิงระบบ

ที่มา : สถาบันราชภัฏนครสวรรค์. ม.ป.ป. : 24

การดำเนินงานของการบริหารเชิงระบบจะมีประโยชน์ เพราะว่าผู้บริหารสามารถมองเห็นขอบเขตขององค์การของพวกเขา และวิถีทางที่ระบบย่อยที่เกี่ยวกันระหว่างภายในระบบหนึ่ง ผู้บริหารที่มีมุมมองเชิงระบบจะพิจารณาองค์การของพวกเขา บนพื้นฐานของการเกี่ยวพันระหว่างกันกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย ระบบปิดจะไม่มีการเกี่ยวพันระหว่างกันกับสภาพแวดล้อมของพวกเขา ดังนั้นทุกองค์การจะเป็นระบบเปิดอย่างแท้จริง พวกเขาจะต้องใช้ปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจัยส่งออกสู่สภาพแวดล้อม

สมคิด บางโม (2539 : 17) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมี ปัจจัยนำเข้า ( Input) กระบวนการ ( Process) ผลผลิต ( Output) ข้อมูลย้อนกลับ ( Feedback ) และสิ่งแวดล้อม ( Environment )

## 7. ด้านค่านิยมร่วมของกลุ่ม

### ความหมายของค่านิยม

แอนเดอร์สัน (อ้างถึงใน ธีรศักดิ์ อัครบวร. 2541 : 102) อธิบายว่า ค่านิยมเป็นระบบการตัดสินใจในการเลือกอันเป็นปฏิกริยาพื้นฐานของบุคคล เป็นส่วนที่ติดอยู่ในห้วงความนึกคิดของแต่ละคน

Collin Cobuild (อ้างถึงใน ธีรศักดิ์ อัครบวร. 2541 : 102) ได้กล่าวไว้ในพจนานุกรม ให้ความหมายของค่านิยมว่า ค่านิยมเป็นคุณภาพ เจตคติ วิธีการ พฤติกรรมและอื่น ๆ อันมีความสำคัญและคุณประโยชน์ที่ทำให้คนส่วนใหญ่มีความซาบซึ้งต่อสิ่งนั้น ๆ หรือทำให้ปรารถนาจะครอบครองเป็นของตนเอง

รชนีกร เศรษฐโช (2528 : 48-49) อธิบายไว้ว่า ค่านิยมนั้นเกิดจากวัฒนธรรม การอบรมสั่งสอน ซึ่งผ่านโดยสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ส่วนบุคคลเอง ผลของค่านิยม นั้นอาจพบได้ว่าเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล เช่น การกระทำทางสังคม อุดมการณ์ พฤติกรรมในการประเมิน การตัดสินใจทางจริยธรรม และการให้เหตุผลสำหรับตัวเองและผู้อื่น การเปรียบเทียบระหว่างตนเองระหว่างผู้อื่น และความมุ่งหวังที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือสรุปได้ว่า ค่านิยมเป็นตัวนำ ทศนคติ อุดมการณ์ ทางสังคมด้านหนึ่ง และกำหนดพฤติกรรมทางสังคมอีกด้านหนึ่ง

### ประเภทของค่านิยม

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (อ้างถึงใน ธีรศักดิ์ อัครบวร. 2541 : 102) อธิบายว่า ค่านิยมหมายถึง สิ่งที่คนสนใจปรารถนาจะได้ ปรารถนาจะเป็น หรือกลับกลายมาเป็นสิ่งที่คนถือว่าต้องทำ ต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนบูชายกย่องและมีความสุขที่ได้เห็น ได้ฟัง ได้เป็น

เจ้าของ ค่านิยมจึงเป็นวิธีของการจัดรูปความประพจน์ที่มีความหมายต่อบุคคล และเป็นแบบฉบับความคิดที่ฝังแน่นสำหรับยึดถือและปฏิบัติตนในสังคมและชีวิต หรือเลือกปฏิบัติ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ค่านิยมจึงรวมถึงจุดมุ่งหมายหรือความต้องการ ในชีวิตและสิ่งที่บุคคลชอบ ค่านิยมอาจจะแบ่งเป็น 6 ประเภท คือ

1. ค่านิยมเกี่ยวกับตนเอง
2. ค่านิยมเกี่ยวกับหมู่คณะ
3. ค่านิยมเกี่ยวกับสังคม
4. ค่านิยมเกี่ยวกับชาติ
5. ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
6. ค่านิยมเกี่ยวกับมนุษยชาติ

ค่านิยมทุกค่านิยมจะมีความสำคัญไม่ทัดเทียมกัน ในแต่ละวัฒนธรรม อาจจะมีค่านิยมร่วม (Core value) ซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายสำคัญของสังคมหรือกลุ่ม หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นตัวที่นำมาใช้เป็นดุลยพินิจหรือให้ความหมายแก่เป้าหมายนั้น ค่านิยมบางค่านิยมจะขึ้นขงและฝังลึกอยู่ในจิตใจของคนในสังคม

อาจสรุปได้ว่าค่านิยม คือ แนวคิดที่ควบคุมความประพฤติหรือการกระทำของบุคคลหรือสังคม เป็นความนิยมชมชอบและเห็นว่าการกระทำหรือสิ่งของนั้น ๆ เป็นสิ่งที่มีความควรแก่การประพฤติปฏิบัติหรือชื่นชมจึงยอมรับถือมาเป็นแนวประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยก็ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ๆ ค่านิยมอาจมีหลายประเภท เช่น ค่านิยมทางวัตถุ (Material values) ค่านิยมทางสังคม (Social values) ค่านิยมทางความจริง ( Truth values) ค่านิยมทางจริยธรรม (Moral values) ค่านิยมทางสุนทรียภาพ ( Aesthetic values) ค่านิยมทางศาสนา (Religious values)

#### ปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดค่านิยมและเปลี่ยนแปลงค่านิยม

ไพพรธณ เกียรติไชยชัย ( 2536 : 106 ) รวบรวมผลการศึกษานักสังคมวิทยาและจิตวิทยาเกี่ยวกับการเกิดของค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ความคิดและประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์มาก ย่อมพบเห็นสิ่งต่าง ๆ มาก ทำให้เปรียบเทียบ ข้อดีข้อบกพร่องของสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนพฤติกรรมที่ควรหรือไม่ควรทำ สามารถตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมได้ดี เช่น คนที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับพิษภัยบุหรี่จึงตัดสินใจเลิกสูบบุหรี่ เป็นต้น

2. การอบรมสั่งสอน ผู้ที่ได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีสำนึกถูกต้องและ ได้ฝึกฝนอย่างต่อเนื่องจึงจะบังเกิดผลเป็นค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม

3. การชักชวนจากผู้ใกล้ชิด บุคคลที่ใกล้ชิดเป็นที่เคารพนับถือ จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือค่านิยมของบุคคลได้อย่างมาก เช่น การคิดยาเสพติด หรือของมีเงินมาของเยาวชนเป็นเด็กวัยรุ่น มีสาเหตุมาจากการชักชวนของเพื่อนเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุด

4. การศึกษาเล่าเรียน การศึกษาทำให้ได้รับรู้ ความคิดและประสบการณ์ทำให้รู้จักวิธีการวินิจฉัยว่าสิ่งใดควรมีควร

5. การปลูกฝังอุดมการณ์ อุดมการณ์เป็นเรื่องของความเชื่อ คนที่ได้รับการปลูกฝังให้มีความเชื่อยึดถือในสิ่งใดก็จะปฏิบัติตามความเชื่อต่างๆ หากแก่การเปลี่ยนแปลง เช่นคนที่ได้รับการปลูกฝังให้ยึดมั่นในความเป็นประชาธิปไตยแล้ว ย่อมยากที่จะถูกชักชวนให้เลื่อมใสต่อการปกครองในระบอบเผด็จการได้

6. การเห็นตามกัน คนที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ มักจะมีความรู้สึกนึกคิดคล้าย ๆ กัน คนในแต่ละท้องถิ่นย่อมจะชอบอะไรเหมือน ๆ กัน เช่น วิธีปรุงอาหาร การต้อนรับแขก เป็นต้น

7. การใช้กฎหรือข้อบังคับ การใช้กฎหรือข้อบังคับเป็นวิธีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปลูกฝังบางสิ่งบางอย่างในเวลาจำกัด การบังคับให้กระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องแล้ว ครูผู้ศึกษามีใจในการปฏิบัติ เมื่อผู้รับบังคับไปนาน ๆ จนเกิดความเคยชินแล้วก็จะกลายเป็นความเคยชินและยอมรับในที่สุด

8. ความนิยมตามยุคสมัย ค่านิยมบางอย่างเป็นค่านิยมตามยุคสมัยที่เกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกระดับ แต่ค่านิยมแบบนี้มักมีช่วงระยะเวลาไม่นานนัก เช่น คนที่เคยนิยมชอบกีฬาแล้วเปลี่ยนไปนิยมชมชอบในการท่องเที่ยวค่าน้ำดูปลา เวลาเปลี่ยนไป เป็นต้น

9. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เมื่อสังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมก็จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น จำต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมเดิม แล้วยึดถือตามแนวใหม่ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทีละน้อยก็ได้ เช่น การแต่งกายแบบดั้งเดิม การใช้ถนน การละเล่นต่าง ๆ เป็นต้น

#### ค่านิยมพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ

ค่านิยมพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูเป็นค่านิยมที่ผู้ประกอบวิชาชีพครูพึงสร้างเสริมและพัฒนา เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตและดำเนินวิชาชีพครูนั่นเอง ค่านิยมพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูนั้นอาจประยุกต์ใช้ค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2529 : 47-49) ได้กำหนดเป็นค่านิยมพื้นฐานสำหรับประชาชนไทยยึดเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ โดยให้หน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนชักชวนให้บุคลากรในสังกัดยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติตนในการดำเนินชีวิต และพัฒนาประเทศ ครูสามารถยึดถือปฏิบัติตามค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กำหนดไว้ดังนี้

1. การฟังตนเอง ข้นหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
2. ประหยัดและอดออม
3. มีระเบียบวินัย และเคารพกฎหมาย
4. ปฏิบัติตามคุณธรรมทางศาสนา
5. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

## การเรียนรู้ร่วม

### 1. ความหมายของการเรียนรู้ร่วม

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ได้กล่าวไว้หลายทัศนะ เช่น เบญจา ชลธารันนท์ (2532 : 2) กล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ร่วมไว้ว่า เป็นการรวมเด็กพิเศษเข้าไปในระบบการศึกษาปกติ

ศรียา นิยมธรรม (2534 : 37) ให้ความหมายการเรียนรู้ร่วม ไว้ว่า เป็นการนำคนพิการ มาสู่สังคมปกติไม่ว่าจะนั้นทางการหรือการศึกษา ในสมัยก่อนคนพิการจะถูกชุกซ่อนหรือแยกไว้ เฉพาะกลุ่มต่างหาก แต่ในปัจจุบันจะเน้นที่การคัดแยกเพื่อช่วยเหลือคนพิการแต่เน้น ๆ ให้แก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่เด็กที่มีความพิการด้านต่างๆ ได้เรียนรู้ร่วมกับเด็กปกติโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมให้เด็กเหล่านั้นได้มีโอกาสได้เรียนรู้ และดำรงชีวิตในสังคมอย่างปกติสุข

วาริ ธีระจิตร (2537 : 16) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ร่วมไว้ว่า เป็นการรวมเด็กพิเศษไว้กับเด็กปกติ ในด้านเวลา ด้านการเรียนการสอน และด้านสังคม ภายใต้พื้นฐานการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งการปรับตัวทางสังคม เพื่อให้เด็กมีประสบการณ์ตรงและสามารถพัฒนาตนเองให้ได้มากที่สุด

ผดุง อารยะวิญญู (2542 : 2) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมเป็นแนวคิดทางการศึกษาอย่างหนึ่ง ที่ว่าโรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้กับเด็กทุกคน โดยไม่มีการแบ่งแยกว่าเด็กคนใดเป็นเด็กปกติหรือเด็กคนใดเป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เด็กทุกคนที่ผู้ปกครองพามาเข้าเรียนทางโรงเรียนจะต้องรับเด็กไว้ และจะต้องจัดการศึกษาให้เขาอย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 21) กล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ร่วมไว้ว่า คือการที่โรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้แก่เด็กทุกคน โดยไม่มีการแบ่งแยกว่าเด็กคนใดเป็นเด็กปกติหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เด็กทุกคนเรียนรู้ร่วมเต็มเวลาในห้องเรียน ตลอดจนรับบริการเสริมที่เหมาะสมและจำเป็น และการใช้ชีวิตร่วมกับคนปกติในครอบครัว ชุมชน และสังคม

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (2544 : 8) ได้กล่าวว่า การเรียนร่วม หมายถึง การจัดให้เด็กมีความต้องการพิเศษและเด็กพิการเข้าในระบบการศึกษาทั่วไป มีการร่วมกิจกรรมและใช้ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งในแต่ละวัน ระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษ และเด็กพิการกับเด็กทั่วไป

ความหมายซึ่งนักศึกษา และหน่วยงานของการศึกษา ได้กล่าวไว้ อาจสรุปไว้ว่า การเรียนร่วมหมายถึง การจัดการศึกษาให้เด็กพิเศษมีโอกาสเรียนร่วมกับเด็กปกติ ตามความสามารถของแต่ละบุคคลโดยได้รับความช่วยเหลือตามความจำเป็น เป็นพิเศษ เพื่อส่งเสริมให้ได้เรียนรู้และ อยู่ร่วมในสังคมปกติอย่างมีความสุข

2. ปรัชญา แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องของการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม  
เบญจา ชลธารันท์ (2532 : 53) ได้เสนอแนวคิดและสรุปปรัชญาเบื้องต้นที่จะทำให้การศึกษาพิเศษบรรลุถึงจุดมุ่งหมายไว้ว่า

1. เด็กพิเศษทุกคนที่สามารถจะเรียนหรือฝึกตนเองให้ทำประโยชน์ได้มากขึ้น
2. สมรรถภาพในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพความพิการ
3. ความพิการของเด็กบางคน ไม่จำเป็นต้องเป็นความพิการตลอดไป ในหลายกรณีการศึกษาพิเศษอาจจะเป็นเพียงบริการทางการศึกษาชั่วคราวเท่านั้น
4. บุคลากรจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ และได้รับการฝึกงานตลอดทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานของหน่วยงานตนเอง
5. ผู้ให้การศึกษาควรสนใจเป็นพิเศษ ในเรื่องพัฒนาการของเด็กพิเศษเพื่อให้เด็กมีภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับตนเอง (Positive self-image) และยอมรับสภาพความเป็นจริงของตน
6. การศึกษาพิเศษ ควรใช้วิธีสอนแบบส่งเสริมเอกลักษณ์ของบุคคล (Individualized Instruction) หมายความว่า สอนให้เหมาะสมกับความสามารถและความพิการของเด็กแต่ละคน
7. การศึกษาพิเศษควรจัดตั้งแต่ชั้นอนุบาล โดยมีจุดประสงค์ในการป้องกันลดปัญหาความพิการและทำให้เด็กมีสัจจะการแห่งตน (Self-realization)
8. การศึกษาพิเศษต้องรวมวิชาพลศึกษา นันทนาการ และสุนทรียศาสตร์ เพื่อเตรียมเด็กพิเศษให้สามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างสมบูรณ์
9. อาชีวศึกษา และการอาชีพเป็นเรื่องสำคัญในการพิจารณาจัดการศึกษาแก่เด็กพิเศษ
10. ในการจัดเด็กพิเศษเข้าเรียนในโรงเรียนปกตินั้น จะถือเป็นแนวปฏิบัติเมื่อไม่มีปัญหาหรือ ไม่มีอุปสรรคอื่นใด โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เด็กจะได้รับเป็นสำคัญ

ผดุง อารยะวิญญู (2533 : 7) สรุปทฤษฎีพื้นฐานการเรียนรู้ร่วมไว้ว่า ในสังคมมนุษย์ มีทั้งคนปกติและคนที่มีความบกพร่องต่าง ๆ เมื่อสังคมไม่สามารถแยกคนที่มีความบกพร่องออกจากสังคมปกติได้ ดังนั้นไม่ควรแยกการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ควรให้เด็กพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติเท่าที่สามารถจะทำได้

บังกอร์ ดันปาน (2535 : 31) ได้สรุปไว้ว่า

1. มนุษย์ทุกคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกันในโอกาสทางการศึกษา ดังนั้น การจัดระบบการศึกษาจึงจัดบริการทางการศึกษาให้แก่มนุษย์ทุกคน โดยไม่แบ่งความบกพร่อง หรือฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม จึงควรจัดโครงการ และปรับปรุงการปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล

2. มนุษย์ทุกคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการอยู่ร่วมในสังคม ดังนั้นการจัดเตรียมความพร้อมก่อนวัยเรียน และวัยเรียนเพื่อให้เด็กพิเศษอยู่ร่วมกับเด็กปกติก่อให้เกิดคุณค่าและสร้างสรรค์สังคมเพราะเด็กเหล่านี้จะมีความเข้าใจอันดีต่อกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน เมื่อเด็กเหล่านี้เติบโตเป็นผู้ใหญ่จะไม่เกิดการแบ่งแยกความแตกต่างของมนุษย์ในสังคม

3. การเรียนการสอนในชั้นเรียน ย่อมสนองความแตกต่างแต่ละบุคคล ดังนั้นการจัดเด็กพิเศษให้เข้าเรียนร่วมในชั้นเรียนร่วม จึงควรได้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้เป็นการสอนเพื่อบุคคลทั่วไป เพื่อให้พัฒนาความพร้อม และความรู้ความสามารถของผู้เรียนทุกคน ให้พัฒนาการทุกด้าน ด้วยวิธีและกิจกรรมที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดศักยภาพที่จะดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

เกียร์ฮาท และไวชาน (Gearheart and Weishahn. 1980 : 3; อ้างถึงใน เกษม ทองสัมฤทธิ์. 2540 : 39) ได้เน้นถึงสิทธิที่เด็กพิเศษทุกคนควรได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของตนให้ถึงขั้นสูงสุด การศึกษาพิเศษจะต้องเน้นถึงความสามารถและศักยภาพของเด็กพิเศษ โดยไม่เน้นต่อข้อจำกัดของเข แต่ในเวลาเดียวกัน การศึกษาพิเศษจะต้องปรับเปลี่ยนตามความต้องการและความจำเป็นของเด็กด้วย ซึ่งหมายความว่า นักการศึกษาต้องไม่มองข้ามความพิการของเด็กเหล่านั้น หลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาการศึกษาพิเศษข้างต้น ได้แก่

1. การจัดบริการพิเศษต้องกระทำอย่างฉับพลันทันที ที่ค้นพบความต้องการจำเป็นของเด็กพิเศษ
2. ความพิการบางประเภทถือว่าเป็นเพียงอาการ มากกว่าที่จะเป็นความผิดปกติทางกายภาพและอาจปรากฏอยู่เพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น
3. เด็กพิเศษคนใดคนหนึ่งอาจต้องการรูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษ ที่แตกต่างกัน

ไปตามช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของชีวิต

4. การจัดบริการสำหรับเด็กต้องครอบคลุมตั้งแต่เด็กวัยก่อนเรียนจนถึงระดับมัธยมศึกษา

5. การจัดการศึกษาพิเศษในสภาพแวดล้อมที่จำกัดน้อยที่สุดตามความเหมาะสม ย่อมเป็นการช่วยเหลือ สนับสนุนเด็กพิเศษได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย การจัดการศึกษาดังกล่าว จะต้องประสานความสามารถของครูปกติและครูการศึกษาพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ

อุบล เล่นวารี (2542 : 22) ได้กล่าวถึงปรัชญาของการเรียนร่วมไว้ว่า เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีสังคมใดไร้คนพิการ ดังนั้นเมื่อคนพิการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและเราไม่สามารถขจัดคนพิการออกจากสังคมได้ จึงเตรียมผู้พิการตั้งแต่เยาว์วัยให้มีความพร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ การให้เด็กพิการได้มีโอกาสเรียนร่วมกับเด็กปกติจะช่วยให้เด็กมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้บุคคลเหล่านี้สามารถดำรงชีพกันได้ในสังคมอย่างมีความสุขเมื่อเขาเติบโตเป็นผู้ใหญ่

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (2544 : 17) กล่าวว่าไว้ว่า คนพิการเป็นทรัพยากรบุคคลของสังคม หากได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้อง ย่อมมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพที่จะประกอบอาชีพ พึ่งพาตนเอง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งการช่วยสร้างสรรค์สังคมได้ เช่นเดียวกับคนทั่วไป การส่งเสริมพัฒนาคนพิการให้เต็มศักยภาพ ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การ ค้นหาความพิการ การบำบัดรักษา การฟื้นฟูสมรรถภาพ การให้การศึกษา การพัฒนาทักษะสังคม การฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถคนพิการ ให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early intervention services) ตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการให้การศึกษาอบรมให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี มีอาชีพ มีงานทำ สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับผู้อื่นในสังคม ช่วยเหลือตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ มุ่งเน้นการให้โอกาสการศึกษาที่เท่าเทียม ทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยยึดหลักการ การศึกษาเพื่อปวงชน ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ซึ่งบัญญัติว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ประกอบกับมาตรา 30 วรรค 3 บัญญัติว่า การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล เพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่อง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะบุคคล จะกระทำมิได้ ซึ่งหมายความว่า ประชาชนไทยทุกคนย่อมมีสิทธิทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างน้อย อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะมีความพิการทางกาย หรือสุขภาพอย่างไร ทั้งนี้โดยรัฐต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และความ

ช่วยเหลือให้ ตามมาตรา 55 ซึ่งบัญญัติว่า บุคคลซึ่งพิการหรือทุพพลภาพ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก อันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลือจากรัฐ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการเป็นการรวมพลังระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร ชุมชน องค์กรคนพิการและผู้ปกครองคนพิการและองค์กรเอกชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการทุกระบบและครบวงจร จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ มุ่งปลูกจิตสำนึกและเจตคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ โดยให้สังคม ชุมชน ผู้จัดบริการและประชาชน ตระหนักถึงศักยภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคลรวมถึงสิทธิเท่าเทียมของบุคคลทุกคน

จากปรัชญาและทฤษฎีพื้นฐานที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาพิเศษในรูปแบบการจัดการเรียนร่วม จำเป็นต้องจัดตามความเหมาะสม โดยพิจารณาถึงความแตกต่าง ทั้งความต้องการและความสามารถของเด็ก ซึ่งย่อมจะส่งผลตอบสนองต่อนโยบายการศึกษา แผนใหม่ มีจุดมุ่งหมายการศึกษาเพื่อปวงชนให้สมบูรณ์และมีประสิทธิผลมากที่สุด

### 3. หลักการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม

การเรียนร่วมประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีดำเนินการและการวางแผนในการจัดการเรียนร่วม ซึ่งผดุง อารยะวิญญู (2533 : 5-6) กล่าวถึงหลักการจัดการเรียนการสอนสำหรับเด็กพิเศษ ไว้ว่า

1. การเรียนการสอน ควรเป็นรูปธรรม มากกว่านามธรรม เนื่องจากเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาจะเรียนรู้ได้ดีในรูปธรรมแต่อาจสอคแทรกนามธรรมได้บ้าง
2. การเรียนการสอน ควรเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เนื่องจากเด็กพิเศษมีความสนใจสั้น และควรสอนเนื้อหาบ่อย ๆ พอที่เด็กสามารถรับได้
3. เด็กพิเศษมักมีปัญหาในด้านการอ่านและเลขคณิต ครูผู้สอนจำเป็นต้องตระหนักในเรื่องนี้
4. ครูที่สอนเด็กพิเศษต้องส่งเสริมประสาทสัมผัส ซึ่งเด็กแต่ละคน แต่ละประเภท จะเรียนรู้ได้ดี โดยผ่านการรับทางสายตาท้องทางการฟังหรือการสัมผัสต่างกันไป ครูจึงต้องเป็นผู้พิจารณาอย่างรอบคอบ

ข้อเสนอแนะสำหรับครูที่สอนเด็กพิเศษในชั้นเรียนปกติ พิลลิส (Phyllis; อ้างถึงใน ละออ ชูติกร. 2526 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า

1. เมื่อรับเด็กเข้ามาในชั้นปกติ ควรปฏิบัติต่อเด็กพิเศษเหมือนเด็กปกติคนอื่นอย่าปกป้องหรือแสดงความเอาใจใส่ต่อเด็กมากเกินไป

2. ควรคิดเสมอว่า เด็กที่มีพิการอย่างเดียวกันและมีความพิการเท่ากัน อาจบรรลุความสำเร็จไม่เท่ากันเนื่องจากสติปัญญา ภูมิภาวะ สังคม พื้นฐานของครอบครัวมีความสำคัญต่อเด็กมาก สาเหตุดังกล่าวมีความสำคัญต่อการเรียนของเด็กมากกว่าการสูญเสียการได้ยิน อย่าคาดหวังว่าจะให้เด็กทำอะไรได้เหมือนกันเพราะเด็กแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่ากัน

3. พยายามค้นพบความสามารถ ความสนใจ และส่งเสริมเช่นเดียวกับเด็กปกติเพราะเด็กบางคนอาจมีความเก่งและความสามารถในบางอย่าง อย่าคิดว่าเด็กไม่มีความสามารถ เพราะมีความบกพร่องสูญเสียการได้ยิน

4. พยายามใช้เครื่องมือการสอนหลาย ๆ อย่าง เพื่อช่วยให้เด็กเข้าใจบทเรียนอย่าใช้วิธีการเดียวในการสอน

พัทฒน ภาสบุตร (2531 : 583) ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษา ให้เด็กพิเศษ ดังนี้

1. จัดให้เด็กพิเศษได้เรียนเนื้อหาที่สอดคล้องกับ หลักการ เป้าหมาย และจุดประสงค์ของหลักสูตร เช่นเดียวกับเด็กปกติ

2. ใช้วิธีการสอน และจัดหาอุปกรณ์ในการเรียนการสอนให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการพิเศษ และสภาพของเด็กที่มีความบกพร่องแต่ละประเภท

3. จัดสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ เพื่อให้เด็กพิเศษเรียนได้สะดวกรวดเร็วทันกันหรือพร้อมกันกับเด็กปกติ ครูจะต้องมีสื่อที่ใช้สอน แบบเรียนคู่มือครู วัสดุฝึก พอเพียงที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ซึ่งอาจมีบางอย่างที่ต้องแตกต่าง ไปจากที่ใช้กับเด็กปกติ

4. วัดผลการเรียนสำหรับเด็กพิเศษ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างไปจากเด็กปกติ ให้มากที่สุด เท่าที่ขีดความสามารถของเด็กพิเศษที่จะทำได้

การเรียนร่วมประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีดำเนินการและวางแผนในการจัดการเรียนร่วม ซึ่งผดุง อารยะวิญญู (2539 : 3) สรุปข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนร่วมไว้ว่า

1. การเรียนร่วมนั้นควรเริ่มเมื่อเด็กอายุยังน้อย ดังนั้นควรเริ่มเรียนร่วมตั้งแต่นั้นชั้นปฐมวัย

2. ให้โอกาสแก่ครูที่สอนเด็กปกติในการตัดสินใจว่า จะรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้ามาเรียนร่วมในชั้นที่ตนสอนหรือไม่

3. สถานศึกษาที่จะบริการด้านการเรียนร่วมต้องมีความพร้อมด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้ทำหน้าที่สอนเด็กปกติ และเด็กพิเศษ

4. ในการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษานั้น ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจและอบรมครู เจ้าหน้าที่ของโรงเรียน และนักเรียนเกี่ยวกับโครงการเรียนร่วมที่จะเริ่มขึ้นในสถานศึกษาแห่งนั้น ให้เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบ

5. สถานศึกษาจะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์อันจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

6. ควรมีแผนการศึกษาสำหรับเด็กเป็นรายบุคคล (Individual Education Plan) หรือใช้ชื่อย่อว่า IEP เพราะแผนการศึกษารายบุคคลนี้ จะช่วยให้การศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษบรรลุเป้าหมายได้

7. หากไม่จำเป็นแล้วไม่ควรแยกเด็กที่มีความต้องการพิเศษออกจากเด็กปกติ ในแง่ของการให้บริการการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อให้เด็กปกติเข้าใจถึงความต้องการ และความสามารถของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

8. การประเมินพัฒนาการและผลการเรียนของเด็กต้องกระทำสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการประเมินที่เชื่อถือได้

9. ศึกษาข้อบกพร่องของการจัดการเรียนร่วมอยู่เสมอ และหาทางแก้ไขปรับปรุงให้บริการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

จากหลักการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วมที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด พอสรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนของเด็กพิเศษมีหลักการคือจะต้องจัดให้เด็กพิเศษได้เรียน ในสภาพที่ใกล้เคียง หรือเหมือนกับเด็กปกติมากที่สุด แต่เมื่อเป็นเรื่องที่เป็นข้อจำกัดเฉพาะจะมีการปรับและเสริมเพื่อให้เด็กพิเศษมีความเข้าใจ

#### 4. รูปแบบการเรียนร่วม

สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (2530 : 1) ได้เสนอรูปแบบของการเรียนร่วม 5 รูปแบบดังนี้

1. เรียนร่วมในชั้นปกติ เด็กพิเศษที่มีความพร้อมพอที่จะช่วยตนเองได้โดยไม่ต้องรับบริการพิเศษจะได้เข้าร่วมเรียนในชั้นปกติ แต่เด็กที่เรียนในชั้นปกติซึ่งไม่มีความพร้อมตามกำหนด จะได้รับบริการพิเศษบ้างตามความจำเป็นเพียงเล็กน้อย

2. เรียนร่วมในชั้นปกติมีครูเวียงสอน เด็กพิเศษจะเรียนในชั้นปกติเมื่อครูเวียงสอนมาจะสอนเสริมให้แก่เด็กพิเศษตามความต้องการเฉพาะราย หรือกรณีที่มีปัญหาเป็นกลุ่มย่อย

3. เรียนร่วมในชั้นปกติมีการสอนเสริมวิชาการเด็กพิเศษมีตารางกำหนดเวลาที่จะต้องเข้าห้องสอนเสริมโดยครูเสริมวิชาการเป็นผู้กำเนิการเรียนการสอน ตามความจำเป็นพิเศษเป็นรายกรณีหรือเป็นกลุ่มย่อยนอกเหนือจากเด็กปกติ

4. เรียนชั้นพิเศษร่วมชั้นปกติบางเวลา เด็กพิเศษจะเรียนกับครูประจำชั้นในชั้นพิเศษร่วมกับเด็กที่มีความบกพร่องประเภทเดียวกันแต่บางเวลาหรือบางวิชาเด็กพิเศษที่มีความพร้อมจะไปเรียนร่วมกับเด็กปกติ เช่น วิชาศิลปะ พลศึกษาหรือกิจกรรมพิเศษ

5. เรียนในชั้นพิเศษเต็มเวลาในโรงเรียนปกติ เด็กพิเศษจะเรียนในชั้นพิเศษที่มีความบกพร่องประเภทเดียวกันในทุกวิชาเต็มเวลา แต่จะมีโอกาสร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรกับเด็กปกติตามสมควร

จรัญ ทองปิยะภูมิ (2531 : 32) เสนอรูปแบบของการเรียนร่วม สรุปไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบครูสอนเสริม มีครูการศึกษาพิเศษประจำอยู่ที่โรงเรียน
2. รูปแบบครูเดินสอน หรือครูเวียนสอน มีครูการศึกษาพิเศษเดินทางไปให้บริการนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ
3. รูปแบบครูสอนเสริม และครูเวียนสอน มีครูการศึกษาพิเศษให้บริการนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งแล้วเดินทางไปให้บริการนักเรียนโรงเรียนอื่นบางเวลา
4. รูปแบบครูการศึกษาพิเศษ มีครูการศึกษาพิเศษสอนนักเรียนที่มีความบกพร่องประเภทเดียวกันเป็นกลุ่ม ในชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติเต็มเวลา

พวงทอง ไสยวรรณ (2532 : 101-102) ได้จัดรูปแบบการเรียนร่วมไว้ 5 รูปแบบดังนี้

1. เรียนร่วมในชั้นปกติโดยรับบริการพิเศษบ้าง หรือ ไม่ต้องรับบริการพิเศษ เนื่องจากได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพจนถึงระดับที่ช่วยตนเองได้แล้ว
2. เรียนร่วมในชั้นปกติและรับบริการพิเศษจากครูเดินสอน / ครูที่ปรึกษาและ / หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
3. เรียนร่วมในชั้นปกติและการบริการพิเศษจากห้องเสริมวิชาการ (Resource room)
4. ชั้นพิเศษ โดยส่งไปเรียนร่วมในชั้นปกติบางวิชา
5. ชั้นพิเศษสำหรับเด็กพิการแต่ละประเภทในโรงเรียนปกติ

จำนวนนักเรียนในแต่ละชั้นนั้น ในวิธีที่ 1 เด็กที่มีความพิการน้อยอาจจัดเข้าชั้นเรียนในแต่ละชั้นจำนวนมาก เช่น แขนขาพิการแต่ช่วยตนเองได้ การเรียนไม่มีอุปสรรคจากความพิการนั้น ๆ และสติปัญญาปกติอาจจัดเข้าเรียนร่วมในชั้นปกติได้จำนวนมาก หากมีมาเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 พร้อมกัน 10 คน และโรงเรียนนั้นมีชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เพียงห้องเดียวหรือ 2 ห้องก็อาจให้เข้าเรียนร่วมได้โดยจัดอยู่ห้องเดียว 10 คน หรือแยกห้อง ห้องละ 5 คนก็ได้

เด็กที่พิการทางตาหรือตาบอดสนิท เมื่อจัดเข้าชั้นพิเศษในวิธีที่ 5 หรือ 4 ในระยะเริ่มเข้าเรียนในชั้นอนุบาล เตรียมเด็กเล็ก หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 แล้วดำเนินการสอนให้เรียนรู้ วิธีการอ่านเขียน อักษรเบรลล์ออกด้วย หากครูประจำชั้นอ่านอักษรเบรลล์ไม่ได้ก็ควรต้องมีครูสอนเสริมวิชาการเป็นผู้ช่วยสอนตรวจให้ด้วย ซึ่งครูสอนเสริมวิชาการนี้อาจมีเพียง 1 คน ต่อนักเรียน 10-18 คน และช่วยนักเรียนได้หลายระดับชั้น

เด็กที่พิการทางหู ระดับหูตึงก็ต้องจัดเข้าชั้นพิเศษตามวิธีที่ 5 หรือ 4 โดยเตรียมฝึกการอ่านริมฝีปาก การใช้เครื่องช่วยฟัง และสามารถอ่าน เขียน หนังสือ เข้าใจได้เช่นเด็กปกติจนถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 1-2 แล้วอาจจะส่งเข้าเรียนร่วมตามวิธีที่ 3 หรือ 2 หรือ 1 ได้เช่นเดียวกัน

วารี ธีระจิตร (2537 : 16-17) ได้เสนอการจัดการเรียนร่วมไว้ 5 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 การเรียนร่วมในชั้นเรียนปกติเต็มเวลา

การจัดบริการสำหรับเด็กพิเศษลักษณะนี้ จัดให้กับเด็กที่มีความพิการไม่มาก หลังจากเด็กได้รับการบำบัดรักษา หรือฟื้นฟูสมรรถภาพในด้านที่จำเป็นก็สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติได้ ทั้งนี้อาจมีอุปกรณ์ เครื่องมือพิเศษ ช่วยทางการศึกษา เช่น เครื่องช่วยฟัง รวมทั้งการให้บริการแนะแนวแก่ครูในชั้นเรียนปกติด้วย ในกรณีเด็กปัญญาเลิศ เด็กที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง และเด็กที่มีความคิดสร้างสรรค์ ก็สามารถเรียนร่วมในลักษณะนี้เพียงแต่ปรับ โปรแกรมการสอน และวิธีการสอนให้เหมาะสมกับสภาพความสนใจและความสามารถของเด็กแต่ละประเภท

รูปแบบที่ 2 การเรียนร่วมในชั้นปกติ โดยได้รับการบริการพิเศษ

การจัดบริการโดยให้เด็กพิเศษเรียนในชั้นเรียนปกติเป็นเวลาโดยได้รับการบริการต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ได้รับการสอนเสริมบางวิชาจากครูการศึกษาพิเศษ เช่น ฝึกพูด ฝึกให้คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม และการเคลื่อนไหว และ โปรแกรมพิเศษของเด็กปัญญาเลิศ เป็นต้น โดยเด็กได้รับบริการเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

รูปแบบที่ 3 การเรียนในชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติ

จัดให้แก่เด็กที่มีความบกพร่องค่อนข้างมาก รวมทั้งเด็กที่มีความสามารถสูงจนไม่สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติได้ ควรจัดบริการพิเศษให้ เช่น กายภาพบำบัด อาชีวบำบัด การแก้ไขการพูด การฝึกฟังตลอดจนการเพิ่มความรู้สำหรับเด็กที่มีความสามารถสูง เป็นต้น

#### รูปแบบที่ 4 การจัดโรงเรียนพิเศษ

เด็กพิเศษที่มีความบกพร่องมาก และไม่สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติได้ครูการศึกษาพิเศษที่สอนจำเป็นต้องมีความรู้พิเศษสอนประจำโรงเรียนพิเศษ

#### รูปแบบที่ 5 การจัดการศึกษาพิเศษนอกโรงเรียน

คือการจัดการศึกษาพิเศษในโรงพยาบาล สถานพักฟื้น สถานรับเลี้ยงดูเด็กและที่บ้าน เป็นต้น เป็นการจัดให้แก่เด็กพิการทางกายและสุขภาพหรือเด็กปัญญาอ่อน

จากรูปแบบดังกล่าวข้างต้น พอสรุปรวมลักษณะที่บ่งชี้ได้ชัดเจนว่า การจัดเด็กที่มีลักษณะพิเศษเข้าเรียนร่วม มีวิธีจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความบกพร่องมากน้อยของเด็กและยึดหลักให้เด็กได้รับประโยชน์มากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 23-25) ได้เสนอรูปแบบของการเรียนร่วมไว้ 6 รูปแบบดังนี้

##### 1. เรียนร่วมในชั้นปกติ

เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้าเรียนกับเด็กปกติเต็มเวลา และเรียนเหมือนกับเด็กปกติทุกประการ เด็กที่จะเข้าเรียนในลักษณะนี้ได้ควรเป็นเด็กที่มีความบกพร่องน้อยและมีความพร้อมในการเรียน ตลอดจนวุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคม

##### 2. เรียนร่วมในชั้นปกติและมีครูพิเศษให้คำแนะนำปรึกษา

การเรียนร่วมวิธีนี้คล้ายคลึงกับวิธีแรก กล่าวคือนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติเต็มเวลาแต่มีครูการศึกษาพิเศษคอยช่วยเหลือครูประจำชั้น และครูประจำวิชา ครูการศึกษาพิเศษนี้อาจเรียกว่าครูที่ปรึกษา ครูประเภทนี้ไม่มีทำการสอนโดยตรง แต่ให้คำแนะนำแก่ครูที่สอนเด็ก เช่น แนะนำ ชี้แจงให้ครูสอนชั้นเรียนร่วมเข้าใจความต้องการและความสามารถของเด็กที่มีความต้องการศึกษา ช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีสอน ตลอดจนการปฏิบัติต่อเด็ก จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของเด็ก และช่วยเหลือประเมินผลพัฒนาในการเรียนรู้ของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เป็นต้น

##### 3. เรียนร่วมในชั้นปกติและรับบริการจากครูเวียนสอน

เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติและรับบริการด้านการสอนเพิ่มเติมจากครูการศึกษาพิเศษซึ่งจะเดินทางไปตามโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่เด็ก เนื่องจากมีจำนวนเด็กในแต่ละโรงเรียนไม่มากนัก (อาจประมาณ 2-3 คน ต่อโรงเรียน) ครูจึงเดินทางจากโรงเรียนเดิมจึงเรียกครูประเภทนี้ว่า ครูเดินสอนหรือครูเวียนสอน

#### 4. เรียนร่วมในชั้นปกติ และรับบริการจากครูเสริมวิชาการ

เป็นการจัดให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้ามาเรียนกับครูเสริมวิชาการวันละ 1-2 ชั่วโมงหรือมากกว่านี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการพิเศษของเด็ก เด็กทุกคนที่เข้ามาเรียนในห้องนี้จะต้องมีตารางเรียนกำหนดได้ไว้แน่นอนครูเสริมวิชาการอาจมีคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนเด็ก และประเภทของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ การสอนเด็กอาจกระทำเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ และสอนในเนื้อหาที่เด็กไม่ได้รับการสอนในชั้นปกติ หรือเนื้อหาที่เด็กมีปัญหา นอกจากสอนเด็กที่มีความต้องการพิเศษแล้ว ครูเสริมวิชาการยังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูปกติในการปฏิบัติต่อเด็กประเภทนี้ด้วย

#### 5. ชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติและเรียนร่วมบางเวลา

เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษไว้ในชั้นเดียวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ มีครูประจำชั้นสอนแทบทุกวิชา ยกเว้นบางวิชาที่เด็กต้องเรียนร่วมกับเด็กปกติ เช่น พลศึกษา ศิลปะหรือกิจกรรมนอกหลักสูตร

#### 6. ชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติ

เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่มีความบกพร่องประเภทเดียวกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกันและเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เด็กเหล่านี้เรียนในชั้นพิเศษตลอดเวลา มีครูประจำชั้นสอนทุกวิชา การเรียนร่วมในลักษณะนี้เหมาะสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องค่อนข้างมาก

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2544 : 8-9) กล่าวไว้ว่า การเรียนร่วมอาจจัดได้ใน

#### 6 รูปแบบดังนี้

##### 1. ชั้นเรียนปกติเต็มวัน

นักเรียนเรียนในชั้นเรียนปกติเต็มเวลาโดยอยู่ในความรับผิดชอบของครูประจำชั้น และนักเรียนไม่ได้รับบริการทางการศึกษาพิเศษโดยตรง แต่ครูทั่วไปและเด็กได้รับการบริการทางอ้อม

##### ก. บริการทางอ้อมสำหรับนักเรียน

ในเด็กพิเศษ อาจได้รับบริการ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น ได้รับการตรวจวัดการเห็นการแก้ไข โดยอาจต้องใส่แว่นหรือใช้แว่นขยาย หรือการตรวจประเมินทางจิตวิทยา การบริการล่ามภาษามือ เป็นต้น

ในเด็กทั่วไปอาจได้รับการฝึกอบรมจากครูการศึกษาพิเศษเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยสอน (Peer tutor) ในชั้นเรียน

## ข. บริการทางอ้อมสำหรับครู ได้แก่

1. การฝึกอบรมครูประจำการในเรื่องต่าง ๆ เช่น เทคนิคการสอนเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้

2. ครูการศึกษาพิเศษช่วยครูพิเศษ อธิบายและให้ความรู้กับนักเรียนทั่วไปเกี่ยวกับความพิการ เพื่อสร้างเจตคติเชิงบวกและให้เกิดการยอมรับเพื่อนพิการ

3. ครูการศึกษาพิเศษอาจร่วมประชุมกับครูประจำชั้นเรียนต่าง ๆ ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพิการ

### 2. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการปรึกษาหารือ

นักเรียนปกติในชั้นเรียนปกติเต็มเวลา โดยอยู่ในความรับผิดชอบของครูประจำชั้น แต่มีผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ทั้งในเรื่องการศึกษาปกติและการศึกษาพิเศษร่วมให้การปรึกษาหารือ เช่น นักจิตวิทยา ครูการศึกษาพิเศษซึ่งเป็นครูเดินสอน หรือครูการศึกษาทำหน้าที่เป็นครูสอนเสริมในโรงเรียน บุคคลเหล่านี้จะไม่สอนเด็กโดยตรง แต่ทำหน้าที่เป็นผู้คอยแนะนำช่วยเหลือครูประจำชั้น หรือครูประจำวิชา และจัดหาบริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนร่วมประสบผลสำเร็จ

### 3. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการสอนเสริม

นักเรียนเรียนในชั้นเรียนปกติเต็มเวลา โดยอยู่ในความรับผิดชอบครูประจำชั้น แต่ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนโดยตรงจากครูเดินสอน ตามตารางที่กำหนดหรือเมื่อมีความจำเป็น ครูเดินสอนอาจเป็นนักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัด ครูแก้ไขการพูด หรือครูการศึกษาพิเศษที่เดินทางไปให้บริการตามโรงเรียนต่าง ๆ แก่เด็กพิการทั้งในและนอกห้องเรียน นอกจากนี้ยังให้บริการช่วยเหลือแก่ครูปกติโดยตรงด้วย เช่น ช่วยครูปฏิบัติการสอนในกรณีที่เด็กบางคนต้องการการสอนเสริม หรือปรับพฤติกรรม

### 4. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการสอนเสริม

นักเรียนเรียนในชั้นปกติเต็มเวลา โดยอยู่ในความรับผิดชอบของครูประจำชั้น แต่ได้รับการสอนเพิ่มเติมหรือสอนเสริมจากครูการศึกษาพิเศษที่ประจำที่ห้องสอนเสริมตามกำหนดตารางการเรียน โดยให้นักเรียนมาเรียนกับครูสอนเสริมบางเวลาและบางวิชา ครูสอนเสริมอาจสอนเนื้อหาที่เด็กมีความบกพร่อง หรือทักษะที่เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เช่น ทักษะการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหว (Orientation & Mobility : O&B) สำหรับเด็กตาบอด หรือภาษามือสำหรับเด็กหูหนวก โดยอาจสอนเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ได้ ในปัจจุบันครูสอนเสริมจะใช้เวลาสอนเด็กร่วมกับครูในชั้นเรียนมากกว่าที่จะนำเด็กออกมาสอนในห้องสอนเสริม

### 5. ชั้นเรียนพิเศษและชั้นเรียนปกติ

นักเรียนเรียนในชั้นเรียนพิเศษ และเข้าเรียนร่วมในชั้นเรียนปกติมากขึ้นตามความเหมาะสมโดยอาจเรียนร่วมในบางวิชา เช่น พลศึกษา ศิลปศึกษา ดนตรี-นาฏศิลป์ การงานพื้นฐานอาชีพ จริยศึกษา การศึกษาพิเศษและครูปกติร่วมกันทำงาน ร่วมกันรับผิดชอบรูปแบบนี้จัดได้ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

### 6. ชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติ

นักเรียนเรียนในชั้นเรียนพิเศษเต็มเวลาร่วมกับเพื่อนพิการ ประมาณ 5-10 คน มีครูประจำชั้นเป็นผู้สอนเองทุกวิชา เด็กจะมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกับเด็กทั่วไป เช่น การเข้าแถวเคารพธงชาติ สวดมนต์ไหว้พระ การรับประทานอาหาร การไปทัศนศึกษา เป็นต้น

การจัดการเรียนร่วมทั้ง 6 รูปแบบวิธี จะจัดแบบใดขึ้นอยู่กับพิจารณาความต้องการจำเป็นพิเศษร่วมกันจากหลาย ๆ ฝ่ายได้แก่ ผู้ปกครอง ตัวเด็ก ผู้บริหาร ครู นักวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบการเรียนร่วมมีหลายรูปแบบบางรูปแบบยึดลักษณะของเด็กพิเศษเป็นเกณฑ์ในการจัดชั้นเรียน หรือบางรูปแบบก็ยึดวิธีสอนของครูผู้สอนเป็นเกณฑ์ในการจัดชั้นเรียน ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานหรือสถานศึกษา มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของเด็กพิเศษไว้ เช่น

### 5. ประเภทของเด็กพิเศษ

องค์การอนามัยโลก (WHO 1987; อ้างถึงใน บังอร ดันปาน. 2535 : 45-46) ได้แบ่งประเภทของเด็กพิเศษตามลักษณะความบกพร่องของเด็กพิเศษ ไว้ 3 ลักษณะ คือ

#### 1. การแบ่งประเภทตามลักษณะทางกายวิภาค 8 ประเภท ได้แก่

1.1 เด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาหรือความทรงจำ จะมีลักษณะปัญญาอ่อน เสียความทรงจำ ลืมเหตุการณ์ที่ผ่านมาและปัจจุบัน

1.2 เด็กที่มีความบกพร่องทางจิต จะมีลักษณะ ขาดสติสัมปชัญญะ หย่อนความสำนึก ไม่มีความสนใจ ไม่เข้าใจ นอนไม่หลับ

1.3 เด็กที่มีความบกพร่องทางภาษาหรือการสื่อความหมาย จะมีลักษณะพูดไม่ได้ หรือพูดไม่ชัด ไม่มีความสามารถที่จะพูดแสดงความหมายและความเข้าใจ ติดคอให้ผู้อื่นรับรู้ไม่ได้

1.4 เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน จะมีลักษณะหูตึง การได้ยินไม่ชัดเจน อาจเป็นทั้งสองข้าง หรือเพียงข้างใดข้างหนึ่ง

1.5 เด็กที่มีความบกพร่องทางการมองเห็น จะมีลักษณะมองเห็นไม่ชัดทั้งสองข้าง หรือมองไม่เห็นเลยคือตาบอดทั้งสองข้าง หรือข้างหนึ่งมองเห็นเลือนลาง ส่วนอีกข้างหนึ่งมองเห็นปกติ

1.6 เด็กที่มีความบกพร่องทางระบบอวัยวะภายใน จะมีลักษณะของความบกพร่องทางระบบหัวใจ และการไหลเวียนของโลหิต ระบบย่อยหรือการขับถ่าย

1.7 เด็กที่มีความบกพร่องทางโครงกระดูก จะมีลักษณะความผิดปกติของกะโหลกศีรษะ หัว ลำตัว และแขนขา

1.8 เด็กที่มีความบกพร่องทางประสาทสัมผัส จะมีลักษณะสูญเสียความรู้สึกลักษณะต่าง ๆ เช่น ร้อน หนาว เจ็บ ปวด คั้น หรือมีความรู้สึกลดน้อยกว่าปกติ

## 2. การแบ่งประเภทตามลักษณะทางสรีระ 7 ประเภท ได้แก่

2.1 ไร้ความสามารถทางอุปนิสัย เด็กกลุ่มนี้จะไม่มีความสามารถปกป้องคุ้มครองตัวเอง เสียความสัมพันธ์กับครอบครัว บอกเวลาและสถานที่ไม่ได้

2.2 ไร้ความสามารถในการสื่อความหมาย เด็กกลุ่มนี้พูดไม่ได้ ถ้าพูดได้ก็ฟังไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นพูด เขียนหนังสือไม่ได้ อ่านหนังสือไม่ได้

2.3 ไร้ความสามารถในการดูแลตนเอง เด็กกลุ่มนี้จะปฏิบัติภารกิจประจำวันไม่ได้ เช่น อาบน้ำ เข้าห้องน้ำ แต่งตัว กินอาหารด้วยตนเองไม่ได้

2.4 ไร้ความสามารถในการเคลื่อนไหว เด็กกลุ่มนี้ไม่สามารถที่จะเดินวิ่งขึ้นและลงบันได ดังเช่นเด็กปกติได้

2.5 ไร้ความสามารถทางความคล่องแคล่วของอวัยวะเด็กกลุ่มนี้ไม่มีความสามารถในการใช้นิ้วมือกำสิ่งของหรือถือสิ่งของ บังคับการใช้เท้าและร่างกายไม่ได้

2.6 ไร้ความสามารถทางสิ่งแวดล้อม เด็กกลุ่มนี้ไม่มีความสามารถในการอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิ ดินฟ้าอากาศ เสียง และบรรยากาศในการทำงาน

2.7 ไร้ความสามารถในบางสถานการณ์ เด็กกลุ่มนี้จะต้องคอยพึ่งผู้อื่นช่วยตนเองไม่ได้ ไม่เป็นอิสระแก่ตนเอง

## 3. การแบ่งประเภทตามลักษณะของความเสียเปรียบ 6 ประเภท ได้แก่

3.1 เสียเปรียบทางความถนัด เด็กประเภทนี้ไร้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ไม่มีความสามารถในการเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับผู้อื่น

3.2 เสียเปรียบทางกาย เด็กประเภทนี้ช่วยตัวเองได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งผู้อื่นเป็นบางครั้ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ เมื่ออยู่นอกบ้าน มีความสามารถในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้ทุกอย่าง แต่ยังไม่อิสระทั้งหมด

3.3 เปรียบเทียบทางการเคลื่อนไหว เด็กประเภทนี้มีความสามารถ ในการเคลื่อนไหวได้เองเป็นส่วนใหญ่ แต่ต้องให้ผู้อื่นช่วยบ้างสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องไม่รุนแรง ถ้าอาการรุนแรงจะติดขัดในการเคลื่อนไหวข้อ และการบริหารกล้ามเนื้อ

3.4 เปรียบเทียบทางด้านกิจกรรม เด็กประเภทนี้ มีลักษณะความบกพร่องต่างกัน ตามความรุนแรง คือ ทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองได้น้อยมาก สำหรับเด็กที่มีความรุนแรง ขึ้นปานกลาง จะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองได้บางเวลา เป็นอิสระในการทำกิจกรรม ได้บ้างแต่ยังต้องพึ่งผู้อื่นในบางกิจกรรม ส่วนกลุ่มที่มีอาการไม่รุนแรงจะเป็นอิสระในกิจกรรมต่าง ๆ แต่ยังมีขอบเขตที่พึ่งตนเองไม่ได้

3.5 เปรียบเทียบทางด้านสังคม เด็กประเภทนี้ ไม่สามารถเข้าสังคมทั่วไปหรือกับญาติพี่น้องและเพื่อนได้ เพราะไม่มีความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรม อารมณ์และจิตใจยังอยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมจะเข้าสังคม เนื่องจากมีความอายและน้อยใจ

3.6 เปรียบเทียบทางเศรษฐกิจ เด็กประเภทนี้ มีความขาดแคลนในการใช้จ่าย ภายในบ้าน การรักษาพยาบาล รวมทั้งการศึกษา

วาริ ธิระจิตร (2537:3-5) กล่าวว่า การแบ่งประเภทเด็กพิการ ในด้านการศึกษา ต้องพิจารณาความจำกัดทางร่างกาย และความจำกัดทางสติปัญญา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการศึกษา เช่น หูหนวก ตาบอด ปัญญาอ่อน เป็นอุปสรรคในการเรียนเพื่ออ่านออกเขียนได้และเป็นปัญหาต่อการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนทั่ว ๆ ไป

#### 1. มีความจำกัดทางสติปัญญา แยกเป็น

1.1 กลุ่มเรียนช้า มีระดับเกณฑ์ภาคเขาวน หรือไอคิวระหว่าง 70 - 90

1.2 กลุ่มปัญญาอ่อนพอเรียนได้หรือปัญญาอ่อนเล็กน้อยมีระดับเกณฑ์ภาคเขาวนระหว่าง 50 - 70

1.3 กลุ่มปัญญาอ่อนพอฝึกได้ หรืออ่อนปานกลาง มีระดับเกณฑ์ภาคเขาวนระหว่าง 35 - 49 คนพิการประเภทนี้ และประเภทที่มีระดับเกณฑ์เขาวนต่ำกว่านี้ ควรอยู่ในความดูแลของแพทย์และการให้การศึกษาต้องมีการจัดและการฝึกสอน โดยผู้มีความรู้ความสามารถ เฉพาะทาง

#### 2. มีความจำกัดทางร่างกายแยกเป็น

2.1 กลุ่มบกพร่องทางการเห็น แบ่งได้เป็น

2.1.1 ตาบอด

2.1.2 เห็นเลือนลาง

2.2 กลุ่มบกพร่องทางการได้ยิน

2.3 กลุ่มบกพร่องทางการพูด

### 2.3.1 พุคไม่ได้

### 2.3.2 พุคผิดปกติ

2.4 กลุ่มบกพร่องทางร่างกาย และสุขภาพ เช่น แขนขาด้วน เป็นอัมพาต บังคับมือเขียนหนังสือไม่ได้ดี เป็นโรคเรื้อรังหรือร้ายแรง เป็นต้น

### 2.5 กลุ่มบกพร่องทางพฤติกรรม

#### 2.5.1. อารมณ์ไม่ปกติ

2.5.2. ผิดปกติทางสังคม เช่น มีความประพฤติก่อร้ายว้าว ชอบข่มเหงปรับตัวเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ซึ่งสังคมรังเกียจและอดทนไม่ไหว

นอกจากนั้นคนเดียวอาจมีความพิการซ้ำซ้อน เช่น เป็นทั้งหูหนวก ดาบอด ปัญญาอ่อน เกิดขึ้นกับคน ๆ เดียวกัน

การทราบประเภทของเด็กพิเศษช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้พิการเข้าใจลักษณะและสาเหตุความแตกต่างของเด็ก จะได้ไม่คาดหวังเด็กให้คิดหรือพูดและประพฤติปฏิบัติตนให้เกินความสามารถที่เขาจะมีอยู่

ผดุง อารยะวิญญู (2542 : 20) ได้แบ่งประเภทของเด็กที่มีความต้องการพิเศษไว้ 12 ประเภท คือ

1. เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน
2. เด็กปัญญาอ่อนที่เรียนหนังสือได้
3. เด็กปัญญาอ่อนที่ฝึกได้
4. เด็กปัญญาอ่อนที่มีระดับสติปัญญาต่ำมาก
5. เด็กที่มีความบกพร่องทางสายตา
6. เด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย
7. เด็กที่มีปัญหาทางพฤติกรรม
8. เด็กที่มีปัญหาในการเรียนรู้
9. เด็กเจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล
10. เด็กปัญญาเลิศ
11. เด็กออทิสติก
12. เด็กที่มีความบกพร่องซ้ำซ้อน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าการแบ่งประเภทเด็กที่มีความต้องการพิเศษ จะแบ่งตามลักษณะความพิการทางร่างกาย จึงพอสรุปเป็นประเภทของเด็กที่มีความต้องการพิเศษได้ 9 ประเภทดังนี้คือ เด็กที่มีความต้องการพิเศษ หมายถึง เด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา

บกพร่องทางการได้ยิน บกพร่องทางสายตา บกพร่องทางร่างกาย เด็กที่เป็นปัญหาทางพฤติกรรม เด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ เด็กสมาธิสั้น เด็กออทิสติก เด็กปัญญาอ่อน ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1

## 6. หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษาพิเศษ

วาริ ธีระจิตร (2537 : 11-15) กล่าวว่า กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้สรุปรายชื่อโรงเรียนของการจัดการศึกษาพิเศษแต่ละประเภทไว้ดังนี้คือ

### 1. การศึกษาของคนตาบอด

1.1 โรงเรียนสอนคนตาบอดกรุงเทพฯ เป็นโรงเรียนราษฎร์ที่ดำเนินการโดยมูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลและประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ให้ความร่วมมือส่งครูไปประจำทำการสอนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ

1.2 โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ กรมสามัญศึกษารับโอนมาจากมูลนิธิช่วยคนตาบอด จังหวัดเชียงใหม่ รับนักเรียนระดับอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมูลนิธิยังคงให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในการเลี้ยงดูบางส่วนอยู่

1.3 โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคใต้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นโรงเรียนสังกัด กรมสามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2527 รับนักเรียนระดับประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนประเภทประจำ รัฐบาลช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน

นอกจากนี้ยังมีโครงการจัดเด็กตาบอดเรียนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษาเช่น โรงเรียนชินโรสวิทยาลัย โรงเรียนเทพศิลา โรงเรียนขอนแก่นวิทยาคม โรงเรียนเซ็นต์ค่อมินิค เป็นต้น ระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์และมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น และจำนวนมากในโรงเรียนประถมศึกษา หลาย ๆ จังหวัดทั่วประเทศ เช่น โรงเรียนสนามบินขอนแก่น

2. การศึกษาของคนหูหนวก หมายถึง เด็กที่สูญเสียการได้ยิน ซึ่งอาจเป็นเด็กหูตึงหรือเด็กหูหนวกก็ได้ เช่น

- 2.1 โรงเรียนเศรษฐเสถียร กรุงเทพมหานคร
- 2.2 โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ กรุงเทพมหานคร
- 2.3 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น
- 2.4 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก
- 2.5 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา

- 2.6 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี
- 2.7 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี
- 2.8 โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร จังหวัดเชียงใหม่
- 2.9 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชุมพร

นอกจากนี้ยังได้จัดเด็กหูตึงเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ เช่น ในโรงเรียนพญาไท โรงเรียนอนุบาลสามเสน และโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ เป็นต้น

3. การศึกษาของเด็กปัญญาอ่อน หมายถึงเด็กที่มีภาวะพัฒนาการของจิตใจหยุดชะงักหรือเจริญเติบโตไม่เต็มที่ เช่น

- 3.1 โรงเรียนราชานุกูล กรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์
- 3.2 โรงเรียนปัญญาวิมลกร กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาเอกชน

- 3.3 โรงเรียนกาวีละอนุกูล จังหวัดเชียงใหม่
- 3.4 โรงเรียนอุบลปัญญาญกุล จังหวัดอุบลราชธานี
- 3.5 โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์โนนสมบูรณ์ จังหวัดขอนแก่น
- 3.6 โรงเรียนชุมพรปัญญาญกุล จังหวัดชุมพร

นอกจากนี้ ยังมีโครงการชุมชนปัญญาอ่อนอีกหลายแห่งที่เอกชนและ กรมการแพทย์จัด สำหรับโครงการเรียนร่วมนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้พยายามเปิดรับเด็กปัญญาอ่อนเล็กน้อยเข้าเรียนใน โรงเรียนประถมศึกษาหลาย ๆ แห่งทั่วประเทศ

4. การศึกษาของเด็กแขน ขา ลำตัว และร่างกายพิการ กรมสามัญศึกษาร่วมดำเนินงานกับมูลนิธิอนุเคราะห์คนพิการ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี มีโรงเรียน 1 โรงเรียน

โรงเรียนศรีสังวาลย์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ได้ร่วมมือโดยส่งครู ไปดำเนินการบริหารและจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

5. การศึกษาของเด็กเรียนช้า คือเด็กที่มีความสามารถในการเรียนล่าช้ากว่าเด็กปกติ กรมสามัญศึกษาได้ร่วมดำเนินงานกับสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติจัดชั้นพิเศษสำหรับเด็กเรียนช้าขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนกลาง เช่น โรงเรียนพญาไท โรงเรียนวัดชนะสงคราม โรงเรียนวัดเวตวันธรรมาวาส โรงเรียนวัดหนัง โรงเรียนดาราคาม เป็นต้น และร่วมดำเนินงานกับสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เช่น โรงเรียนวัดทัศนารุณสุนทริการาม โรงเรียนวัดลาดพร้าว โรงเรียนวัดแจ้งร้อน เป็นต้น

## 6. การศึกษาของเด็กเจ็บป่วยในโรงพยาบาล

เด็กในวัยเรียนที่เจ็บป่วยในโรงพยาบาลที่จำเป็นต้องรักษาตัวในโรงพยาบาลเป็นระยะเวลานาน กรมสามัญศึกษาได้จัดส่งครูไปสอนซ่อมเสริมในโรงพยาบาลเพื่อให้เด็กได้มีโอกาสเรียนในขณะที่พักรักษาตัว เช่น โรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เป็นต้น

กรมสามัญศึกษาได้ตระหนักถึงปริมาณที่จัดบริการให้การศึกษาแก่เด็กพิเศษที่มีปริมาณจำกัด จึงได้ริเริ่มจัดโครงการให้เด็กพิเศษเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ ปัจจุบัน

กรมสามัญศึกษาได้รับความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และ โรงเรียนราษฎร์ของเอกชน และเปิดในโรงเรียนสังกัด กรมสามัญศึกษาเองด้วย ปัจจุบันมีระดับประถมศึกษาถึง 19 แห่ง และระดับมัธยมศึกษา (ตามอดเรียนร่วม) มีอยู่ 13 แห่ง ในปี 2535 การประสานงานเพื่อขยายโครงการเรียนร่วมครอบคลุม อยู่ในโรงเรียนระดับต่าง ๆ ทั้งอนุบาลและประถมศึกษา จำนวนมากกว่า 200 แห่ง การจัดเด็กพิเศษให้เรียนร่วมในโรงเรียนปกติจะจัดเด็กพิเศษ 3 ประเภท คือ เด็กเรียนช้า เด็กตามอด และเด็กหูตึง หน้าที่ของหน่วยงานที่จัดการศึกษาพิเศษ คือ จัดหาบุคลากร อบรมครูเตรียมเด็กพิเศษเพื่อส่งเข้าเรียนร่วมกับหน่วยงานที่มีการติดต่อ เช่น จัดให้เข้าเรียนชั้นละ 3-5 คน ตลอดจนจัดหลักสูตร การสอนที่เหมาะสม

ความรู้ของครูการศึกษาพิเศษ จะต้องมีความรู้ในด้านเทคนิคการสอนเป็นพิเศษ ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาพิเศษจากระดับอุดมศึกษาแล้ว หน่วยงานจะติดตามผลและจัดเพิ่มเติมความรู้ตามโอกาสอันสมควร ให้เข้าอบรมหรือมีการประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ อีกไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง ส่วนครูที่ไม่มีวุฒิ หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้เปิดการอบรมเพื่อเพิ่มวุฒิให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้คัดเลือกที่ทำงานดี และมีความตั้งใจจริงที่จะสอนเด็กพิเศษให้เข้ารับอบรม 45 วัน ทั้งความรู้ภาคทฤษฎีและทักษะภาคปฏิบัติ เมื่ออบรมเสร็จก็จะส่งไปสอนจริงในโรงเรียนที่มีเด็กพิเศษเป็นเวลา 1 ปีการศึกษา จึงจะได้รับการพิจารณาให้ได้วุฒิบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งครูที่สอนเด็กพิเศษจะมีสิทธิ์เบิกเงินเพิ่มเป็นพิเศษจากเงินเดือนปกติอีกเดือน ละ 1,200 บาท ถึง 2,000 บาท ตามระดับของตำแหน่งทางราชการเพื่อให้เข้าใจถึงโครงการการจัดเด็กพิเศษให้เรียนร่วมกับเด็กปกตินั้นควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับศึกษาแบบเรียนร่วมและรูปแบบ การจัดเรียนร่วม

สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (2543 : 18-19) กล่าวว่าในกรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานทางการศึกษาหลายหน่วยงาน สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้จัดการเรียนร่วมสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน 19 โรงเรียน คือ

1. โรงเรียนราชวินิต
2. โรงเรียนอนุบาลวัดปรินาท
3. โรงเรียนวัดอมารินทราราม
4. โรงเรียนพญาไท
5. โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
6. โรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์)
7. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75
8. โรงเรียนวัดใหม่ช่องลม
9. โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย
10. โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก
11. โรงเรียนวัดปลับปลาชัย
12. โรงเรียนมหาวิราญวัตร
13. โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
14. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
15. โรงเรียนวัดเจ้า
16. โรงเรียนวัดสังข์กระจาย
17. โรงเรียนบ้านหนองบอน (นัยนานนท่อนุสรณ์)
18. โรงเรียนสายน้ำทิพย์
19. โรงเรียนวัดค่าน

จัดการเรียนร่วมสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา 19 โรงเรียน คือ

1. โรงเรียนวัดโบสถ์
2. โรงเรียนโฆณิศส โมสร
3. โรงเรียนวัดพญาไท
4. โรงเรียนวัดโสมนัส
5. โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์
6. โรงเรียนบางบัว (แห่งตั้งตรงจิตวิทยาการ )
7. โรงเรียนวัดอุทัยธาราม
8. โรงเรียนวัดชนะสงคราม
9. โรงเรียนเวศวันธรรมมาวาส

10. โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม
11. โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
12. โรงเรียนวัดหนัง
13. โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง
14. โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค
15. โรงเรียนวัดนาคปรก
16. โรงเรียนคาราคาม
17. โรงเรียนวัดมหาบุศย์(พิทักษ์ถาวรคุณ)
18. โรงเรียนวัดทุ่งมหาเมฆ
19. โรงเรียนประถมนนทรี

โรงเรียนเหล่านี้จัดการเรียนร่วมสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็น 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส

ผดุง อารยะวิญญู (2542 : 163) ได้กล่าวว่า โรงพยาบาลตำรวจ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น โรงพยาบาลยุวประสาทไวทโยปถัมภ์ ให้บริการตรวจรักษา ให้คำแนะนำ ตลอดจนให้บริการทางการศึกษาแก่เด็กอายุไม่เกิน 15 ปี ที่มีปัญหาทางอารมณ์ ความประพฤติแปรปรวนอย่างรุนแรง รวมทั้งโรคประสาท ความบกพร่องทางพัฒนาการอย่างรุนแรง ในจำนวนนี้มีเด็กออทิสติกด้วย จากที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นว่า มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ให้บริการแก่เด็กพิเศษ ทั้งด้านการบำบัดรักษาและด้านการให้บริการทางการศึกษา

## 7. ปัญหาการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม

หน่วยงานทางการศึกษาหลายหน่วยงานได้กล่าวถึง ปัญหาในการจัดการเรียนร่วมไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (อ้างถึงใน เกษม ทองสัมฤทธิ์. 2540 : 41-42) ได้ชี้ให้เห็นปัญหาในการจัดการเรียนร่วมไว้ 3 ประการ คือ

### 1. ปัญหาทางด้านครูผู้สอน

เนื่องจากการจัดการสอนสำหรับนักเรียนพิเศษในโครงการเรียนร่วมนั้น มีทั้งเรียนในห้องเรียนเฉพาะสำหรับนักเรียนพิเศษ และเรียนห้องเดียวกันกับนักเรียนปกติ ดังนั้น ครูที่สอนจึงมีทั้งครูในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ และครูที่สอนนักเรียนปกติ ซึ่งมีครูหลายคนที่ไม่ได้จบการศึกษาพิเศษ และไม่ได้รับการอบรมทางการศึกษาพิเศษ จึงทำให้เกิดปัญหาดังนี้

1.1 ไม่มีความรู้หรือทักษะในการสอนนักเรียนพิเศษ

1.2 ไม่มีความรู้ในการจัดทำอุปกรณ์การเรียนการสอนไว้ใช้ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ปัญหาทางด้านอุปกรณ์ และอาคารสถานที่

ครูที่สอนนักเรียนพิเศษทุกประเภทคิดว่าอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสม อีกด้วย ทางด้านอาคารและสถานที่ โรงเรียนยังขาดห้องฝึกทักษะนักเรียนพิเศษตามความจำเป็น

3. ปัญหาการไม่ได้รับการสนับสนุนนักเรียนพิเศษในโครงการเรียนร่วม สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (2529 : 22-23) ได้วิจัยปัญหาในการจัดการเรียนร่วมในความเห็นของครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามีปัญหาดังนี้

3.1 สภาพความพิการของเด็กมากเกินไปกว่าที่จะเรียนในชั้นปกติได้

3.2 ครูขาดความเข้าใจในการจัดชั้นเรียนร่วม

3.3 สื่อความอุปกรณ์การสอนยังมีน้อย ไม่เหมาะสมกับความพิการ

3.4 หลักสูตรไม่เหมาะสมทำให้การประเมินผลไม่ยุติธรรม

3.5 ครูขาดความรู้และประสบการณ์ในการสอนเด็กพิการ

3.6 ผู้ปกครองไม่ค่อยสนใจและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

3.7 บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาพิเศษ

3.8 งบประมาณที่ได้มาสำหรับโครงการนี้ยังไม่เพียงพอ

3.9 เทคนิคและวิธีสอนยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร

3.10 สื่อการเรียนการสอนมีจำนวนน้อยไม่พอที่จะให้บริการ

จากที่ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดการเรียนร่วมมานี้สรุปว่า อุปสรรคและปัญหาในการจัดการเรียนมี 4 ประการ คือ

1. อุปสรรคและปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเรียนร่วม เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ประสานงาน รวมทั้งผู้ปกครองยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการเรียนร่วม

2. ปัญหาด้านงบประมาณ ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ได้ให้การสนับสนุนจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่ควร

3. ปัญหาด้านการจัดการ

3.1 ผู้บริหารขาดประสบการณ์เกี่ยวกับกลวิธีจัดการดำเนินงาน โครงการเรียนร่วม

3.2 ผู้ปกครองยังขาดการจัดระบบในการเลี้ยงดู การสนับสนุนด้านต่าง ๆ

4. ปัญหาด้านสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นควรนำมาใช้กับเด็กที่มีความต้องการพิเศษแต่ละประเภทให้เหมาะสม

จากปัญหาการจัดการเรียนร่วมที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่าเป็นปัญหาเกี่ยวเนื่องในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการที่ยังไม่สอดคล้องต้องกัน ในองค์ประกอบทั้งด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านจัดการ และด้านจัดสื่ออุปกรณ์และสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันที่จะทำให้การจัดการเรียนร่วมบังเกิดผล จึงต้องเน้นการให้ความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประสานความร่วมมือกับนักวิชาการ ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีความต้องการให้การสนับสนุนการศึกษาพิเศษให้ร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนร่วมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

จรรยา สุวรรณทัต (2520) ได้วิจัยเรื่อง ทัศนคติของเด็กพิการ(ผู้วิจัยใช้คำว่าเด็กพิการ) ต่อความพิการ ทัศนคติของเด็กพิการและครูต่อกันและกัน ผลการวิจัยพบว่า เด็กพิการแต่ละลักษณะมีทัศนคติที่ดีต่อครูผู้สอนทั้งในด้านการสอนและการปกครอง ครูผู้สอนที่พิการ มีทัศนคติที่ดีต่อเด็กพิการในลักษณะเดียวกับครู ทัศนคติที่ดีนี้สูงกว่าครูปกติที่สอนเด็กพิการเสียอีก และยังพบอีกว่า เด็กพิการแต่ละลักษณะ (ตาบอด หูหนวก แขนขาพิการ ปัญญาอ่อน และเด็กที่มีปัญหาทางสังคม) มีความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกันไปจากเด็กปกติแต่อย่างใด ที่สำคัญได้แก่ เด็กพิการที่ต้องการให้เพื่อนและสังคมยอมรับตน ต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องการมีเพื่อน ทั้งเพื่อนที่พิการและเพื่อนที่เป็นเด็กปกติ ต้องการความอิสระ ต้องการแสดงออก ต้องการมีอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเอง ต้องการที่จะดำรงชีพอยู่ในสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมคนปกติ

ทองคำ ผดุงสุข (2531) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินที่เรียนร่วมกับเด็กปกติ ผลการวิจัยพบว่าทัศนคติของเด็กปกติ ทัศนคติของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ผู้วิจัยเสนอแนะว่า การจะจัดการเรียนร่วมให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง จะต้องมีความทัศนคติที่ดีต่อเด็กที่มีความบกพร่อง และต่อการเรียนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้วิจัยเรื่อง การเรียนร่วม สำหรับเด็กพิการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิชาภาษาไทยของเด็กที่ เรียนกับครู

การศึกษาพิเศษและครูผ่านการอบรมไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน หรือเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาเมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ ดังกล่าว ก่อนและหลังทดลอง พบว่า เด็กทั้งสองประเภท มีผลสัมฤทธิ์ก่อนทดลองต่างจากการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็กลุ่มที่เรียนกับครูผ่านการอบรมหรือครูการศึกษาพิเศษ ในด้านผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ใช่วิชาการนั้น พบว่า ที่เรียนกับครูทั้งสองประเภท ไม่ว่าจะเป็เรื่องลักษณะนิสัยหรือ พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ความแตกต่างที่ปรากฏนั้น มีในกลุ่มของเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ในเรื่องลักษณะนิสัยการช่วยเหลือตนเอง และความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งพบว่ากลุ่มที่เรียนกับครูที่ผ่านการอบรมแตกต่างไปจากกลุ่มที่เรียนกับครูการศึกษาพิเศษ

พัชร จิวพัฒนกุล (2538) ได้วิจัยเรื่อง แนวโน้มของการจัดการศึกษาพิเศษของไทย พุทธศักราช 2546 ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาพิเศษ จำนวน 24 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการจัดการศึกษาพิเศษ รัฐสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนร่วมระหว่างเด็กปกติกับเด็กที่มีความบกพร่องในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในทุกระดับชั้น ในหลาย ๆ รูปแบบ

สุกัญญา จำเพชร (2538) ได้วิจัยเรื่อง ความพร้อมและความต้องการในการจัดการเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษกับเด็กปกติ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ เพื่อจัดการเรียนร่วมนอกจากห้องเรียนปกติ
2. โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่มีความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อจัดการเรียนร่วม นอกจากครูประจำชั้นปกติ
3. โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่มีความพร้อมด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อจัดการเรียนร่วมนอกจากการเล่นมีเสียงและ ไม่มีเสียง
4. ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ยังไม่มีความคิดที่จะจัดการเรียนร่วม
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานครมีทัศนะในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับการจัดการเรียนร่วม
6. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการจัดการเรียนร่วมสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษด้านสติปัญญา เป็นอันดับแรก

7. มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจัดการเรียนร่วมประเภทจัดชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติ เรียนร่วมเป็นบางเวลาเป็นอันดับแรก สำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

เกษม ทองสัมฤทธิ์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาความต้องการนิเทศงานวิชาการของครูโครงการเด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการครูนิเทศโครงการเด็กพิการเรียนร่วมกับปกติในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความต้องการการนิเทศด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการนิเทศ ด้านหลักสูตรไปใช้ การจัดกิจกรรมด้านการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผล ตามลำดับ

2. ความต้องการ การนิเทศงานด้านวิชาการของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนโครงการเรียนร่วมกับเด็กปกติในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและหลายด้าน

3. ความต้องการการนิเทศของครูโครงการเด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1 - 5 ปี และมากกว่า 5 ปี ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านวัดผลและประเมินผลแต่ด้านหลักสูตรและนำหลักสูตร ไปใช้ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี มีความต้องการมากกว่าครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทนันชัย อินทนาชัย (2542) ได้วิจัยการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของเด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติในจังหวัดพิษณุโลก เป็นเด็กที่กำลังศึกษาอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มากที่สุด โดยภาพรวมมีสภาพความบกพร่องทางด้านร่างกายเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นความบกพร่องทางสติปัญญาและต่ำที่สุดมีความบกพร่องทางได้ยิน ซึ่งเด็กพิการส่วนใหญ่ศึกษาในระดับประถมศึกษาของโรงเรียน

2. ความต้องการทางการศึกษาของเด็กพิการในจังหวัดพิษณุโลก

2.1 ด้านรูปแบบโรงเรียนสำหรับเด็กพิการ พบว่าเด็กพิการส่วนใหญ่ต้องการเรียนในโรงเรียนแบบเรียนร่วม มากกว่าในโรงเรียนที่มีเด็กพิการประเภทเดียวกัน เรียนร่วมกัน

2.2 ด้านการส่งเสริมการศึกษา พบว่าเด็กพิการต้องการให้ทางโรงเรียนส่งเสริมด้านทุนการศึกษาและการสอนซ่อมเสริมเป็นพิเศษ นอกจากนั้น เด็กพิการต้องการ การมีส่วนร่วมทางด้านวิชาการ โดยการได้ร่วมแข่งขันกับเพื่อนปกติทั่วไป ส่วนทางด้านกีฬาต้องการแข่งขันกับคนพิการเท่านั้น

2.3 ด้านการช่วยเหลืออาชีพ พบว่า เด็กพิการครึ่งหนึ่งต้องการเรียนวิชาชีพในหลักสูตรปกติของโรงเรียนร่วมเมื่อจบแล้วต้องการให้โรงเรียนช่วยหาแหล่งทำงานให้

### 3. สภาพการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมสำหรับเด็กพิการในจังหวัดพิษณุโลก

3.1 ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โรงเรียนส่วนใหญ่มีห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) เป็นห้องเรียนที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างเด็กพิการกับเด็กปกติ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเสริมวิชาการ ฯลฯ เป็นการพิเศษแก่เด็กพิการ อันเนื่องมาจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและความเข้าใจในการดัดแปลงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

3.2 ด้านบุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่มีบุคลากรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะครูที่มีความรู้ทางด้านการศึกษาพิเศษ การจัดครูเข้าสอนชั้นเด็กพิการ จึงได้จัดตามชั้นเรียนปกติ โดยมีเด็กพิการเรียนร่วม จัดให้ครูที่มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์เข้าสอน โรงเรียนต้องการครูที่ผ่านการอบรมด้านการศึกษาพิเศษและสามารถสอนเด็กพิการได้มากที่สุด ปัญหาที่พบบุคลากรขาดทักษะความสามารถในการสอนเด็กพิการและไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

3.3 ด้านการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนได้สนับสนุนวิชาการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร และการบันทึกข้อมูลเด็กพิการเพื่อนำไปพัฒนาการสอนและ มีการนิเทศในโรงเรียนเดือนละครั้ง นอกจากนั้นยังได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการและงบประมาณจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอ

3.4 ด้านหลักสูตร โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ใช้หลักสูตรปกติสอนเด็กพิการและจัดกิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี ขวากษาด เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้กับเด็กพิการส่วนมาก

3.5 ด้านการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ได้จัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมในชั้นเรียนปกติให้กับเด็กพิการ ด้วยเหตุผลความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่มีต่อเด็กพิการในท้องถิ่น และเพื่อให้เด็กพิการช่วยเหลือตนเอง และอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างปกติ

3.6 ด้านสื่อการเรียนการสอน งบประมาณที่ได้ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานต้นสังกัดตนเอง และโรงเรียนเป็นผู้จัดซื้อจัดหาสื่อด้วยตนเอง ปัญหาที่พบเกิดจากครูผู้สอนขาดความรู้และทักษะการใช้สื่อสอนเด็กพิการและงบประมาณไม่เพียงพอ

3.7 ด้านการวัดและประเมินผล โรงเรียนไม่ได้มีการประเมินผลงานเด็กพิการแต่ได้ใช้แบบประเมินผลของเด็กปกติประเมินแทน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คนทั่วไปมีทัศนคติต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษในลักษณะของความสงสาร เวทนา แต่บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดหรือมีประสบการณ์ตรงกับเด็กประเภทนี้ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเด็กเรียนร่วมหรือครูที่ทำหน้าที่สอนเด็กประเภทนี้โดยตรง มีทัศนคติต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษในทางบวก มากขึ้น และมากกว่าบุคคลทั่วไป ส่วนผู้ปกครองส่วนใหญ่ มีทัศนคติไปในทางบวกต่อบุตรของตน

จะเห็นได้ว่า ทัศนคติของบุคคลทั่วไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นสังคมไทย ยังมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษมากนัก กล่าวคือ ตามหลักการการศึกษาพิเศษ เด็กเหล่านี้ไม่ต้องการความสงสารหรือเวทนา แต่ต้องการให้สังคมมองเขาในลักษณะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ให้เขาอยู่ในสังคมได้โดยที่ไม่ถูกรังเกียจ จึงเป็นหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องให้การศึกษแก่สาธารณชนทั่วไป ให้บุคคลเหล่านั้นมีทัศนคติทางบวกต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษมากขึ้น เพื่อให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษสามารถดำรงชีวิตในสังคมของคนปกติได้ เพราะไม่มีสังคมใดไร้คนที่มีความบกพร่องทั้งร่างกายและจิตใจ

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ไบรท์ (Bright, 1986) ได้วิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของโครงการเรียนร่วมที่ได้ประสบความสำเร็จ โดยทำแบบสอบถามเจตคติของครูที่มีต่อ โครงการเรียนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความเห็นว่า โครงการที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะทั่วไป 3 ประการ คือ 1 มีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนร่วม 2 การจัดการประสบการณ์ให้ได้รับการฝึกเพื่อทำความคุ้นเคย และ 3 การจัดให้มีบริการเสริมเพื่อสนับสนุนการเรียนร่วม และประเมินเด็กให้เร็วที่สุด

เคลเลอร์ (Keller, 1987; อ้างถึงใน ผดุง อารยะวิญญู 2542 : 198) ได้วิจัยทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายและปัญญา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ศึกษานิเทศก์ ครูการศึกษาพิเศษมีทัศนคติต่อเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายและปัญญาไม่แตกต่างกัน ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายและปัญญากับเด็กปกติเรียนร่วมกัน แต่ครูการศึกษาพิเศษมีความเห็นว่าห้องเรียนสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายและปัญญาควรแยกออกจากกันแต่ควรอยู่ใน โรงเรียนเดียวกัน

คูบิส (Dubis, 1987) ได้วิจัยเรื่อง เจตคติของนักศึกษา ที่มีต่อนักเรียนพิการและความคิดสรุปเรื่องการเรียนร่วมของเด็กพิการและเด็กปกติใน ราชอาณาจักรซาอุดีอาราเบีย ผลการวิจัยพบว่า เด็กพิการในซาอุดีอาราเบียที่เข้าเรียนใน โรงเรียนร่วมระหว่างเด็กพิการและเด็กปกติมีความต้องการพื้นฐานและความต้องการทางจิตใจไม่ต่างไปจาก เด็กปกติที่แตกต่างมีเฉพาะความต้องการให้ความพิการของตนเบาบางหรือหมดไปเท่านั้น

เดนติ (Denti, 1990 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เจตคติของนักการศึกษาที่มีต่อการเรียนร่วมของเด็กพิการอย่างมากในชั้นเรียนปกติ ผลการวิจัยพบว่า เด็กพิการสามารถเรียนได้ดีเท่ากับเด็กปกติ ถ้าครูที่สอนได้รับฝึกฝนเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอน เด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติเป็นอย่างดี

จากแนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม จะต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของเด็กด้วย เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วมในโอกาสต่อไป

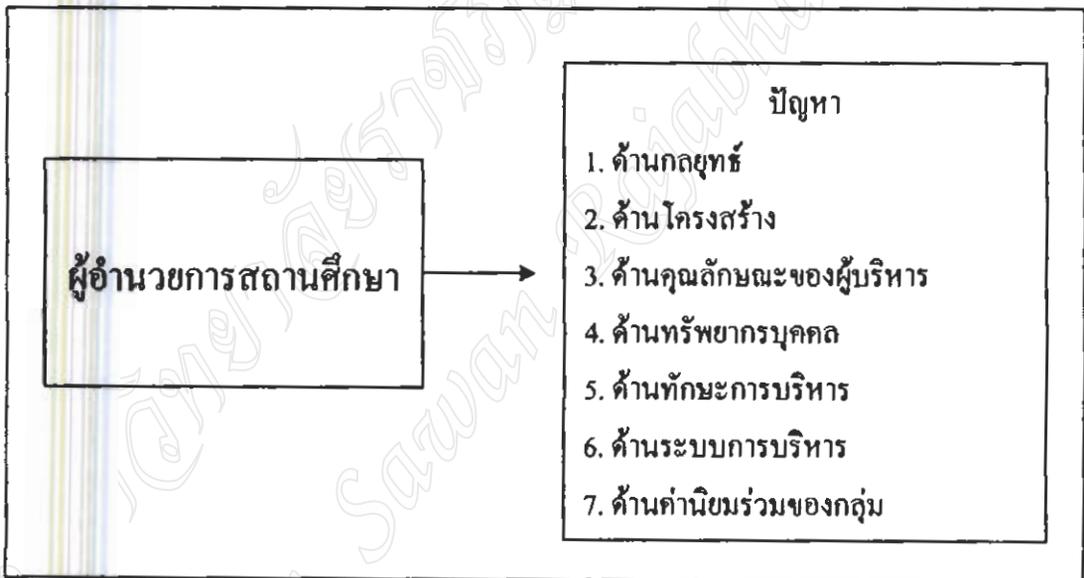
## กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม 7 ด้าน ได้แก่

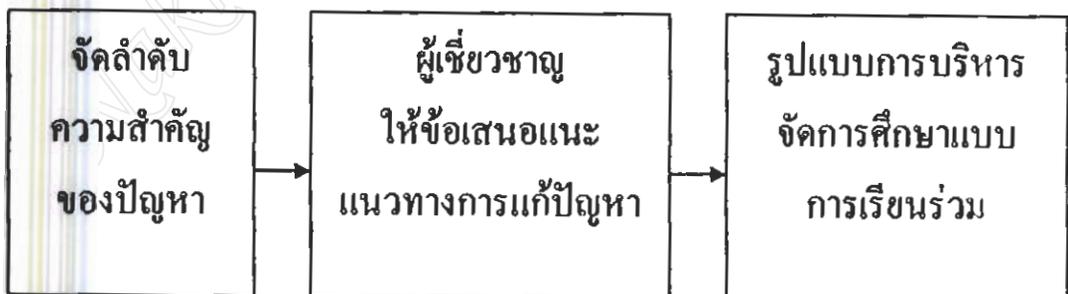
- 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร 4) ด้านทรัพยากรบุคคล
- 5) ด้านทักษะการบริหาร 6) ด้านระบบการบริหาร และ 7) ด้านค่านิยมร่วมของกลุ่ม เพื่อนำปัญหานั้นมาขอให้ผู้เชี่ยวชาญศึกษาวิเคราะห์ จากนั้นนำความคิดของผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบการเรียนร่วม ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1

ผู้วิจัยขอเสนอกรอบความคิดในการวิจัยเป็นภาพดังนี้

### 1. ช่วงศึกษาปัญหา



### 2. ช่วงสร้างรูปแบบ



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดในการวิจัย