

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงาน กับประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน
2. การบริหารโรงเรียนเอกชน
3. ทักษะการบริหารงาน
4. การจัดการเรียนการสอน
5. คุณภาพของโรงเรียนเอกชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Rajabhat Mahasarakham University

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ผู้บริหารโรงเรียน

##### 1.1 ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 410) กล่าวถึง ผู้บริหารว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กิติ ตยัคคานนท์ (2536 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่สามารถนำคนอื่นให้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นผู้ประสานความร่วมมือในการทำงาน และสร้างความมั่นใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ มักจะถือเอาความรู้

ความสามารถอัจฉริยะพิเศษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี และประสบการณ์ของบุคคลนั้น เป็นมาตรฐานสำคัญถ้าหมู่คณะจะเลือกเฟ้นผู้หนึ่งผู้ใดเป็นผู้นำ เขาจะค้นหาบุคคลที่มีสมบัติดังกล่าวก่อนสิ่งอื่น แต่สิ่งที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำ คือ การตัดสินใจหรือการชี้ขาดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้นจึงถือว่าการตัดสินใจได้ถูกต้องทุกเรื่องและทุกโอกาสเป็นคุณลักษณะยอดเยี่ยมของผู้นำทุกระดับ

จรรยา มานิตกุล และคนอื่น ๆ (2536 : 95) ให้ความหมายคำว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ได้รับการยอมรับที่จะพาผู้ตามหรือหมู่ชนให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์การหรือหมู่นั้นนั้นได้

ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียน จึงหมายถึง ผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจบุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติตามความคิดเห็น เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือสถานศึกษา ซึ่งผู้นำอาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานหรือไม่ก็ได้

## Rajabhat Mahasarakham University

### 1.2 คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติหรือลักษณะอันพึงประสงค์ ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 96) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำมี

6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การคืนตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการศึกษา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)

6. รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

จรรยา มานิตกุล และคนอื่นๆ (2536 : 96-97) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีควรประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติโดยพลัน
6. เป็นผู้ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรี
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา
11. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
12. มีอุดมการณ์กว้างไกลและทรงคุณค่า

ทวี วงศ์พูน (2536 : 109-110) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือ การวางตัวอย่างเหมาะสมด้วยการแสดงออกโดยท่าทางท่าทีวาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม จึงจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้เมื่อตกอยู่ในอันตราย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้

4. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม กับความที่ได้รับความหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า
  5. ความอดทน คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่ยืนหยัดต่อสู้ กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้น และความยากลำบากต่าง ๆ
  6. ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจังและ ปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจ และมองโลกในแง่ดีเสมอ
  7. ความคิดริเริ่ม คือ การพิจารณาดูว่ามีอะไรควรจะทำ และจะเริ่มต้น ปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม
  8. ความซื่อสัตย์ คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง
  9. คุณยพินิจ คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง
  10. ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะของความไม่ลำเอียงหรือมือคด และ มีความมั่นคงในการบังคับบัญชาเกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี
  11. ความรู้ คือ สิ่งที่ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไปได้ ข้อเท็จจริงหลักการ รวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ
  12. ความจงรักภักดี คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์กร หรือหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
  13. ความแนบเนียน คือ ความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงความสามารถที่จะพูดและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้อย่างเหมาะสม
  14. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้า ให้แก่ตนเอง คอยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน
- สุมธ แสงนิ่มนวล (2540 : 45-53) ได้กล่าวถึง ผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ไว้ดังนี้ ยกย่อง มอบหมาย ให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหาร 3 ประการ คือ บริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงาน ซึ่งในการบริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ดังนั้นคุณลักษณะทั่วไปของความเป็นผู้บริหารที่ดี ประกอบด้วย ความฉลาดหลักแหลม ความเป็นผู้ใหญ่และมีใจกว้าง มีพลังจูงใจและปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จ และมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์

### 1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่อย่างมาก เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน ซึ่งอาจสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

จรรยา มานิตกุล และคนอื่น ๆ (2536 : 96) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการ แต่พอสรุปได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. เป็นนักบริหารที่ดี

Rajabhat Mahasarakham University

2. เป็นผู้วางนโยบาย

3. เป็นผู้วางแผน

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ

5. เป็นตัวอย่าง

6. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

7. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก

8. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ

9. เป็นผู้ตัดสินหรือวินิจฉัยสั่งการ

10. เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงาน

11. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 99-101) กล่าวว่า ภาวะผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ซึ่งนักบริหารการศึกษามักจะมีบทบาทหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้น

บรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของคนประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อยเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (Improver) พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน ผู้บริหารจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้สอนแนวทางวิธีทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ (Recognizer) เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า ผู้บริหารเองก็เป็นผู้นำที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงานพร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือ

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานที่ดี (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหาร ก็คือ ผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชามาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

### 7. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (Social Man)

ภารกิจอันหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ก็คือ การเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียต่อเวลาปฏิบัติงานของตน ผู้บริหารจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอสำหรับคนทั่วไป

### 8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเปลี่ยนแปลง

เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและควรมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากเปลี่ยนแปลง ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

### 9. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทาง

พฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และโดยนิสัณมนุษย์เรานั้นมักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 29) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น เพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาความซ้ำซ้อน และสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทันความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าของสังคม
3. ช่วยให้ผู้ศึกษาได้ขยายงาน มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้า มองเห็นปัญหา สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้
4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงานได้งานเหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

5. ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างมีอิสระ และมีความคิดริเริ่ม

6. ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามเหมาะสม และรวดเร็ว

7. ช่วยให้มีผลการประเมินผล และการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้บริหารจึงมีลักษณะแตกต่างกันไป ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มที่ผู้บริหารเป็นผู้นำ การวางแผน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงา ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำ ผู้บริหารย่อมต้องมีการกิจหรือหน้าที่ หรือต้องมีทักษะการบริหารงานที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน

## 2. การบริหารโรงเรียนเอกชน

### 2.1 การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

งานบริหารที่โรงเรียนเอกชนต้องดำเนินการมีอยู่ 6 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานต่าง ๆ ที่โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัตินั้น โดยถือว่างานวิชาการนับเป็นงานหลักและสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาคือการฝึกอบรมให้เด็กและเยาวชนมีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในหลักสูตร (วิชัย ต้นศิริ, 2542 : 12) ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2538 : 75) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาการบริหารโรงเรียนทุกประเภท และที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 157) กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิชาการว่า หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาแก่เด็ก การส่งเสริมวิชาการจึงเป็นการส่งเสริมให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และรวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมดให้แก่แก่นักเรียนและครู ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของโรงเรียนเอกชน

ดังนั้นการบริหารโรงเรียนเอกชน จึงถือว่างานวิชาการเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดใน การส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจขอบข่ายของงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ ซึ่งมีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ต่าง ๆ กับ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2536 : 62) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบ การปฏิบัติงานวิชาการ ดังนี้

1. งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูที่ติมาทำการสอน การมอบหมาย งานให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาตัวครู และการนิเทศการทำงาน ของครู
2. งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริม นักเรียนทางด้านวิชาการ การบริการต่างๆ และการสอนซ่อมเสริม
3. งานด้านการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร การประเมินผลนักเรียน การจัดหาวิทยากรท้องถิ่น และแหล่งความรู้ในท้องถิ่น
4. งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ การจัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการครู การเก็บรักษา และการนำไปใช้
5. งานด้านเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติและ ระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับครู

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิจการวัฒน์ (2538 : 35) ได้เสนอแนะไว้ว่า งานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบนั้นควรครอบคลุมงานต่อไปนี้

1. งานหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการสอนและการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน
3. งานกิจกรรมนักเรียน
4. งานสื่อการเรียนและห้องสมุด
5. งานวัดผลและประเมินผลการศึกษา
6. งานนิเทศการศึกษา

เจริญ ไวรวัจนกุล (2537 : 20) ได้สรุป หลักการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เอกชนที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. กระบวนการบริหารงานวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. วัสดุการสอนและห้องสมุด

5. กิจกรรมเสริมหลักสูตร

6. การประเมินผลการสอน

ภิญโญ สาธร (2536 : 36) มีความเห็นว่า ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอน ตารางสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน ห้องสมุดโรงเรียน และวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ตามสมควร

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2536 : 15) สรุปว่า งานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนควรเอาใจใส่เป็นพิเศษ คือ

1. งานด้านหลักสูตร
2. งานการเรียนการสอน
3. งานปรับปรุงการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล

หวน พิณรุพันธ์ (2538 : 10-17) กล่าวสนับสนุนว่า การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนควรครอบคลุมการควบคุมและหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนการฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้าการประเมินผลมาตรฐานในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงโรงเรียน การตรวจเยี่ยมและการนิเทศการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538 : 16) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการสอน
9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

ทั้งนี้งานวิชาการที่โรงเรียนแต่ละสังกัดต้องปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน ที่แตกต่างกันบ้างเฉพาะในรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการเอกชนแห่งชาติ ให้ถือปฏิบัติตามขอบข่ายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้

## 2.2 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการจัดการเรียนการสอน

นับจากการประกาศใช้หลักสูตรของกรมวิชาการฉบับปรับปรุงในโรงเรียนเอกชนร่วมกับโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษามาตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ. 2523 และใช้หลักสูตรร่วมกับกรมอาชีวศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาทุกระดับของประเทศ ได้ดำเนินการศึกษาปัญหาทางด้านคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนการเอกชนในสังกัด หลังจากได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่า ครูเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตรสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 99) ซึ่งการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

การจัดการเรียนการสอน เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะตามที่หลักสูตรต้องการ เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ความเข้าใจ ความสามารถมีความคิดมีคุณธรรม โดยแยกกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ การเรียน เป็นกิจกรรมที่นักเรียนกระทำ ส่วนการสอนเป็นกิจกรรมที่ครูกระทำ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วกิจกรรมทั้งสองอย่างได้ทำไปพร้อม ๆ กัน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจหลักการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์เพื่อที่จะนิเทศครูได้ และผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูอาจารย์เลือกวิธีสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด

การจัดการเรียนการสอนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งอาศัยหลักการ และวิธีการต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนที่ดีในชั้นเอกชน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการปฏิบัติดังนี้ คือ จัดกระบวนการเรียนให้สำคัญพอกับเนื้อหา เดิมนั้นการเรียนการสอนคำนึงถึงเนื้อหาที่นักเรียนต้องเรียนและผลของการเรียน เช่น สอนเรื่องจักรรีดเสื้อผ้า ก็มุ่งหลักการที่ถูกต้องแต่ไม่คำนึงถึงนิสัยที่ดีอื่น ๆ เช่น การใช้น้ำ การใช้ชอล์กฟอกที่ไม่มีการประหยัด อารมณ์ที่มั่นคง หรือนิสัยในการทำงาน แต่หลักสูตร

ใหม่นี้ต้องการให้เรียนเก่งด้วยทำงานเป็นและนิสัยดีด้วยนักเรียนเป็นผู้แสดง ครูเป็นผู้กำกับ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยใช้แผนการสอน คู่มือ และสื่อการเรียนต่าง ๆ เป็นแนวทางและเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ให้นักเรียนได้ปฏิบัติหรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง นักเรียนต้องค้นคว้าหาความรู้ สรุปลง และตัดสินใจเอง การจัดการเรียนการสอนจะต้องฝึกให้นักเรียนรู้จักคิด ครูไม่ควรรีบบอกคำตอบแก่นักเรียน ควรให้นักเรียนค้นหาคำตอบเองให้มากที่สุด เช่น การอ่านหนังสือ การศึกษาจากแผนภูมิ รูปภาพ แผนที่ซักถามตนเอง ถามจากผู้รู้หรือถามตนเอง ปฏิบัติควบคู่ไปกับทฤษฎี คือ การสอนเรื่องที่ปฏิบัติได้ก็ให้มีการปฏิบัติควบคู่ไปกับทฤษฎี โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของท้องถิ่น และให้นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติใช้วิธีการหลายอย่าง ครูควรเลือกวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งมีหลายวิธี เช่น บรรยาย อภิปราย ถามตอบ บทบาทสมมุติ แบ่งกลุ่มแก้ปัญหา ศึกษาปัญหาเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคล ค้นคว้า ศึกษานอกสถานที่ ทดลอง สาธิต จัดนิทรรศการประกวดแข่งขัน อ่าน วิจัย วิจารณ์ ทำสมุดภาพ ใช้อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ และระดมพลังสมองเน้นกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่มหรือการทำงานร่วมกันโดยถือหลักว่าให้นักเรียนร่วมกันคิด ร่วมกันเรียน ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา และร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 11-12)

2.2.1 แนวทางการจัดการเรียนการสอน โดยควรเน้น “กระบวนการ” ซึ่งผู้บริหารและครูอาจารย์จะต้องทำความเข้าใจการพัฒนางานเพื่อนำไปใช้ที่เหมาะสม ประกอบด้วย (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 1-6)

1) ความก้าวหน้าและเพิ่มพูนของวิทยาการต่าง ๆ กับความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียน ซึ่งต้องเปลี่ยนยุทธวิธีสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถรับรู้ได้มาก เพื่อรับวิทยาการก้าวหน้าใหม่ ๆ

2) การสอนให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดความสำเร็จสองประการ คือ

2.1) เกิดการพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ในตัวเอง ทั้งด้านความรู้ ความคิด ด้านคุณลักษณะ และด้านความคล่องแคล่วทางกาย ตามศักยภาพที่เขามีอยู่

2.2) เกิดคุณสมบัติที่จะติดตัวไปเพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคต ได้แก่ สติปัญญาความรู้ความสามารถ จริยธรรม คุณธรรม กำนินยม และคุณลักษณะต่าง ๆ ตลอดจนบุคลิกภาพ

2.2.2 ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องปฏิบัติโดยตรงในการจัดการเรียน การสอน ประกอบด้วย (บันลือ พุกกะวัน. 2536 : 155-156)

- 1) การรับเด็กเข้าเรียน
- 2) การจัดครูเข้าประจำชั้น
- 3) การจัดตารางสอน
- 4) การเตรียมงานก่อนเปิดเรียน
- 5) การจัดบริหารในด้านวัสดุหลักสูตร เช่น โครงการสอน ประมวลการสอน แบบเรียน สมุดประจำตัว บัญชีเรียกชื่อ และสมุดประจำชั้น
- 6) การจัดบริการห้องสมุด
- 7) การจัดบริการในด้านวัสดุอุปกรณ์การสอน
- 8) การจัดทำโครงการวัดผลการศึกษาไว้ตลอดปี

2.2.3 บทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการปรับปรุงงานวิชาการในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 101-103)

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และ นโยบายของโรงเรียน เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถ ทำหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาในโรงเรียน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลา และสถานที่ เพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอนให้มากที่สุด
- 4) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อประโยชน์ ของการศึกษา
- 5) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น การสอน ซ่อมเสริม เพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมาย
- 6) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
- 7) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการจัดโปรแกรมการอบรม เพื่อปรับปรุง การเรียนการสอน

8) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการประเมินผลความต้องการของโรงเรียน

2.2.4 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน โดยควรมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดการเรียนการสอนดังนี้ (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2536 : 68-69)

- 1) การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน หมายถึง การแบ่งนักเรียนแต่ละระดับชั้นเป็นห้อง ๆ ให้กรณีทีนักเรียนในระดับชั้นใดมีมากกว่าหนึ่งห้องเรียน
- 2) การจัดตารางสอน หมายถึง การกำหนดเวลาสำหรับการเรียนการสอนในรอบสัปดาห์
- 3) การกำหนดแบบเรียน หมายถึง การเลือกใช้แบบเรียนอ่านประกอบ และการบังคับใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเวลาให้
- 4) การจัดเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การใช้อุปกรณ์การศึกษาและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสนใจในบทเรียนมากขึ้น

2.2.5 หลักการจัดการเรียนการสอนที่ครู-อาจารย์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (ปรีชา คัมภีรปรกรณ์. 2537 : 182)

- 1) ครูต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้มากกว่าการจำ
- 2) ครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา มีความคิดวิจารณ์ญาณและรู้จักนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการสอนของครูต้องมุ่งให้นักเรียนได้รู้วิธีการแสวงหาความรู้มากกว่าการให้ห้องจำ

3) เนื้อหาวิชาที่จัดให้แก่ นักเรียนต้องผสมผสานกัน และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ต่าง ๆ ตลอดถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประสบการณ์ที่เรียนด้วย

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึง แนวทางการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 ว่าเป็นการมุ่งเน้น “สอนคนมิใช่สอนหนังสือ” กล่าวคือ สอนให้คนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังนั้นการสอนของครูต้องใช้วิธีสอนหลายวิธี และจัดกิจกรรมให้นักเรียนครบทุกกลุ่มประสบการณ์ โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติจริงทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน นอกจากนี้ครูจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ออกความรู้แก่เด็กมาเป็นผู้ชี้แนะทางผู้จัดกิจกรรม และเตรียมการเรียนให้แก่เด็ก รวมทั้งการแนะนำให้นักเรียนได้รู้วิธีการหาความรู้จากห้องสมุด และจากแหล่งความรู้อื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 30-31)

รวมทั้ง กรมวิชาการ กล่าวว่า ครูอาจารย์ไม่ว่าจะสอนในวิชาใดก็ตาม ต้องสอนให้ถึงขั้นนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ต้องสอนให้ผู้เรียนรับรู้กระบวนการ การนำไปใช้ได้ และต้องสอนให้ผู้เรียนเห็นช่องทางในการนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในการประกอบอาชีพหรือหารายได้ (กรมวิชาการ. 2538 : 7-10)

ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนและครู-อาจารย์มีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดในบรรดางานทั้งหมดที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ รวมทั้ง ผลา สัตยธรรม (2536 : 6) ได้เปรียบเทียบงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคล งานวิชาการเปรียบเหมือนกับหัวใจ งานธุรการเป็นสมอง งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นใบหน้า และการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนจะบรรลุจุดหมายของหลักสูตรนั้น จำเป็นที่จะต้องมีผู้ปฏิบัติหน้าที่คือ ครู-อาจารย์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นิเทศ ส่งเสริม ตลอดจนการให้คำปรึกษา

### 3. ทักษะการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 3.1 ความหมายของทักษะการบริหารงาน

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

ทักษะ คือ ความชำนาญ ความสันทัด ความแม่นยำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Skills” (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. 2535 : 251)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 17) กล่าวว่า ทักษะจะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้มากยิ่งขึ้น

แกตซ์ (สมยศ นาวิการ. 2538 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Katz. 1984 : 25) ได้ให้ความหมายคำว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

ดังนั้นทักษะการบริหาร หมายถึง การที่บุคคลสามารถกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่วว่องไว ถูกต้องเหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปด้วย หรือทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง และแนบเนียนในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยแสดงออกทั้งทางร่างกาย สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

### 3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการใช้ทักษะในการบริหารงาน

ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบของรัฐหรือธุรกิจเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 17) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ตามปกติบุคคลทั่วไปจะพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางภายนอกของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผินภายนอกว่าเป็นอย่างไรเท่านั้น หากได้ว่าผู้บริหารทำอะไร วิธีทำงานเป็นอย่างไร ดังนั้น ทฤษฎีทักษะ 3 ทักษะจะทำให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่า ทักษะในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นสำหรับนักบริหารอย่างยิ่ง ซึ่ง แกลซ (สมยศ นาวิการ. 2538 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Katz. 1984 : 90-120) ได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะ 3 อย่าง คือ เทคนิคมนุษย์และความคิดที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี ได้แก่

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

##### 3.2.1 ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร

ในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขึ้นก่อนอย่างละเอียดสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจนและการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นใดอย่างไรรวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง

3.2.2 ทักษะทางด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ความเข้าใจความสามารถ และ ความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินการ หรือ เทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ด้วยทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะด้านวางแผนหรือโครงการทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะทางการจัดการ

3.2.3 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับ

ผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจ ในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การเป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสาร และการประสานงาน

### 3.3 แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนเอกชน

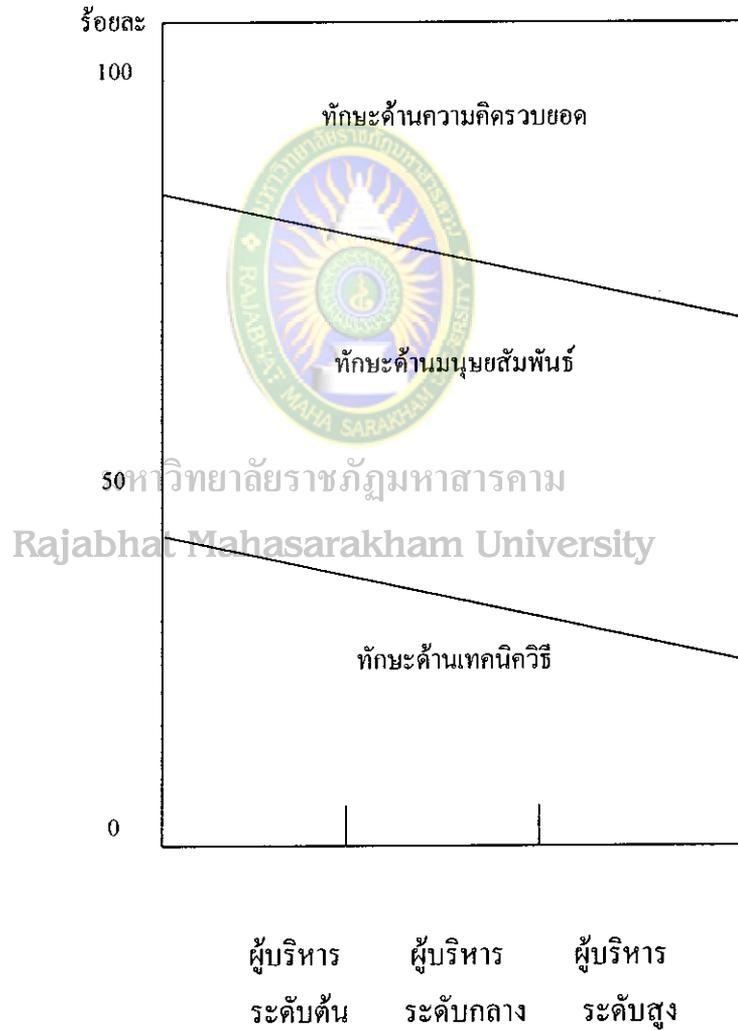
แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนในทุกงาน กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการวางแผน ดำเนินการตามแผน และการประเมินผล นอกจากนั้นยังต้องอาศัยคุณธรรม และทักษะพื้นฐานของผู้บริหารอีก 3 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 14-19)

3.3.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะรวม ๆ เช่น เข้าใจงานบริหารโรงเรียนว่าแต่ละงานย่อมสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงของงานใดงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่องานอื่นเสมอ โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจขององค์ประกอบต่าง ๆ ของแต่ละสถานการณ์ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถที่จะต้องปฏิบัติให้หน่วยงานได้ดำเนินไปในลักษณะสอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกัน

3.3.2 ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ระเบียบวิธี กระบวนการ วิธีการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทักษะด้านนี้เกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถเฉพาะอย่าง และการใช้เครื่องมือตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในงานเฉพาะของตน

3.3.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุ โดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดความมั่นคงในหน่วยงาน รวมทั้งต้องตระหนักว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานย่อมเป็นผลกระทบต่อผู้ร่วมงานด้วยเสมอ

ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถต่างกันจะใช้ทักษะในการบริหาร  
 มากน้อยแตกต่างกัน แสดงความสัมพันธ์ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ความแตกต่างในการใช้ทักษะของความเป็นผู้บริหารโรงเรียน  
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541 : 19



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Maharakham University

### 3.3 ขอบข่ายของทักษะการบริหารงาน

ขอบข่ายของทักษะการบริหารงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงในแต่ละด้านดังนี้

#### 3.3.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 17) กล่าวถึง ทักษะในคตินิยม ไว้ว่า ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำสูงสุดในโรงเรียน จะต้องมีความรู้มากที่สุดในด้านที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตน ในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้น ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษา วิชาสามัญ (General education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แคตซ์ (สมัยศ. นาวิกการ, 2538 : 25-26 ; อ้างอิงมาจาก Katz, 1984 : 110-120) ได้กล่าวถึง ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดไว้ว่า ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร หรือหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ในการบริหารงาน มีกิจกรรมหลายอย่าง que ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการขจัดความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม แคตซ์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า ในความรู้ลึกจริง ๆ แล้ว ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด คือ ผลรวมของทักษะทางเทคนิค หรืองานเฉพาะอย่าง และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั่นเอง ดังนั้นผู้ที่มีทักษะจึงสามารถแยกแยะทักษะทั้ง 3 ในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการตัดสินใจใด ๆ ขึ้นอยู่กับทักษะด้านความคิดรวบยอด เช่น การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ทางด้านนโยบายขององค์กร สิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา คือ ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ขององค์กร การควบคุมดูแลงบประมาณ การวิจัย และผู้รับบริการจาก องค์กรจะต้องนำมาศึกษาพิจารณา ถ้าผู้บริหารรู้ถึงความสัมฤทธิ์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ก็เท่ากับว่า เกือบจะแน่ใจว่าการบริหารงานของเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลที่ตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จจะสูงขึ้น

### 3.3.2 ทักษะด้านเทคนิควิธี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 17-18) กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิค ว่าเป็น การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็น ลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียน นักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชี ใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการของการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่า จะจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่ต้องทำ หรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจ เพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา ซึ่งทักษะทางเทคนิค สอนและศึกษา ได้ง่าย

แคตซ์ (สมัยศ นาวีการ. 2538 : 25-26 ; อ้างอิงมาจาก Katz. 1984 : 90-102) ได้กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิค ว่าเป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ดำเนินการ หรือเทคนิค รวมทั้ง ความคล่องแคล่วในการใช้วิยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วยทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหาร จะต้องมี ได้แก่ ทักษะด้านการวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะทางการจัดการ

ไปเซย์ (สุทิศ ทองสนิทกาญจน์. 2536 : 96 ; อ้างอิงมาจาก Paisey. 1985 : 27) ได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิคไว้ว่า ผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร อันได้แก่วัตถุประสงค์ ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอนเทคนิคการใช้เวลา
2. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและการเข้าถึงจิตใจของ ผู้ปกครอง ที่โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่ บุคคล ซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหาร อาคารสถานที่

4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า

### 3.3.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ โดยธรรมชาติมนุษย์ทุกคนจะต้องติดต่อ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัว การงาน และด้านสังคม ความสัมพันธ์ของมนุษย์นั้น เปรียบเสมือนสายใยที่ผลัดกันให้มนุษย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การเข้าใจหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาการจัดแย้งได้ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนอยู่เป็นประจำ จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความนิยมศรัทธา และการยอมรับนับถืออย่างจริงใจจากบุคคลดังกล่าว การบริหาร การศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร การศึกษา เพราะการบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับคนอื่น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 17) กล่าวถึง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหน รวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษา ในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดีเพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านประเพณี วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อยพนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่จะพบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน ทักษะนี้ผู้บริหารเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และจากหลักวิชาการทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยา

แคตซ์ (สมยศ นาวิการ. 2538 : 25-26 ; อ้างอิงมาจาก Katz. 1984 : 90-105) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถทำงานร่วม เข้าใจและจงใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มขององค์กรนั้น ๆ

ไวลส์ (Wiles. 1995 : 13-18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเป็นมิตร เป็นคนร่าเริงและยิ้มแย้มเสมอ จำชื่อหรือเรียกชื่อบุคคลได้ถูกต้องสนใจในงานอภิสิทธิ์ สุภาพนุ่มนวล ถ้าได้รับการขอร้องต้องรับทันที รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

ประกอบการตัดสินใจ ให้ถ่ายย่อชมเชยโดยไม่ปิดบัง ไม่หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำหรือให้ครุคิดเอง และตัดสินใจเอง เมื่อมีความขัดแย้งในหมู่คณะต้องหาทางแก้ไข เมื่อมีปัญหาไม่ลงรอยกันต้องหาทาง ประนีประนอมให้เข้าใจกัน

ดังนั้นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย ทักษะ ทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิควิธี ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทั้ง 3 อย่าง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน หรือระบบต่างกัน ก็อาจจะมีทักษะทั้ง 3 มากน้อย แตกต่างกันไป แล้วแต่สภาพของโรงเรียน และต้องสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนก็จำเป็นต้องมีทักษะ ทางด้านความคิดรวบยอดและทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารโรงเรียนบางที่ก็ต้องมีทักษะทางด้านเทคนิควิธีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะต้องลงมือทำงาน ทางด้านธุรการต่าง ๆ ด้วยตนเอง

#### 4. การจัดการเรียนการสอน

งานด้านการเรียนการสอน เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนเกิด คุณลักษณะตามที่หลักสูตรต้องการ ซึ่งงานดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดขอบข่ายไว้ 5 ประการ คือ การนำหลักสูตรไปใช้ การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2536 : 2-13)

##### 4.1 ความหมายของหลักสูตร

หลักสูตร หมายถึง ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้แก่ นักเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถไปตามจุดมุ่งหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 78 ; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2535 : 3) ได้บันทึกไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่โรงเรียน ประารถนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความเห็นของ วินิจ เกตุขำ และชาญชัย ศรีไสยเพชร (2538 : 56) ที่ว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทางการศึกษาทุกอย่างที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น เพื่อให้เด็กได้รับการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ อย่างดีที่สุด จนสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538 : 27-28) บันทึกไว้ว่า หลักสูตรเป็นข้อกำหนด

ที่สำคัญที่สุดซึ่งบอกจุดหมายปลายทางของการศึกษา บอกแนวทางการจัดประสบการณ์ให้แก่นักเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตหลักสูตรของกรมวิชาการ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

4.1.1 หลักการของหลักสูตรมี 3 ประการ คือ เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน เป็นการศึกษาเพื่อประโยชน์แก่การดำรงชีวิต และเป็นการศึกษาเพื่อสร้างเอกภาพของชาติ

4.1.2 จุดหมายของหลักสูตรได้กำหนดไว้สี่หมวดคือ คุณสมบัติที่ต้องการเน้น ความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต ชีวิตที่สงบสุข และการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ

4.1.3 โครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วย ระดับที่หนึ่ง ระดับประถมศึกษา มี 5 กลุ่มวิชาคือ กลุ่มทักษะ (ภาษาไทยและคณิตศาสตร์) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มงานและพื้นฐานอาชีพ และกลุ่มวิชาพิเศษ ระดับที่สอง ระดับมัธยมศึกษา มี 8 หมวดวิชา คือ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาต่างประเทศ ภาษาไทย พละนาฏย การงานอาชีพ ศิลปศึกษา และระดับอนุปริญาตรี เป็นกลุ่มวิชาชีพตามความพร้อมของสถานศึกษา และแนวทางของกรมอาชีวศึกษากำหนด

4.1.4 กระบวนการเรียนการสอน มุ่งให้ผู้เรียนได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาคำตอบเองให้มากที่สุด ได้ปฏิบัติจริง ได้ค้นคว้าทดลองให้ทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ทำงานเป็น ให้ได้อภิปรายและหาคำตอบหรือแก้ปัญหา โดยเอาสภาพท้องถิ่นและชุมชนมาเป็นข้อมูลในการเรียนการสอนได้ดี

4.1.5 การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร ได้กำหนดแนวทางไว้ว่า ในการวัดและติดตามผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนเลื่อนขั้นระหว่างปีหรือปลายปี เป็นหน้าที่ของครูและผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลในแต่ละระดับหลักสูตรที่เปิดสอน

จากคำจำกัดความดังกล่าว หลักสูตร จึงหมายถึง มวลประสบการณ์ที่หน่วยงานทางการศึกษาได้จัดให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

## 4.2 การนำหลักสูตรไปใช้

ในเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้นั้น บิวแชมป์ (Beauchamp. 1985 : 164) กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การนำหลักสูตรไปปฏิบัติ ที่ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญคือ การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ครูได้มีพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่ง

พนัส หันนาภินทร์ (2536 : 178) ชี้ให้เห็นว่า การนำหลักสูตรไปใช้ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน และเครื่องมือที่จะนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลก็คือ การสอน รวมทั้ง เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2537 : 130) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การนำหลักสูตรไปใช้รวมถึงกิจกรรมสามประเภท คือ การแปลงหลักสูตร ไปสู่การสอน การจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมาย และการสอน ของครู นอกจากนี้ หวน พินิจพันธ์ (2538 : 47) มีความเห็นว่า การนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล ผู้บริหาร โรงเรียนและครูจะต้องศึกษาโครงสร้างของหลักสูตรให้เข้าใจจึงนำไปปฏิบัติ ให้นักเรียน เลือกตามความถนัด และการที่ครูสอนให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย ก็คือการที่ครูได้นำหลักสูตรไปใช้ได้ ตรงมากที่สุด ส่วน เบส (Best. 1987 : 10) มีความเห็นว่า การนำหลักสูตรไปใช้ คือ การทดลอง ใช้เนื้อหาวิชา วิธีการสอน เทคนิคการประเมินผล การใช้อุปกรณ์การสอน แบบเรียนและทรัพยากร ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

วิชัย ราษฎร์ศิริ (2542 : 133) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติเกี่ยวกับการนำ หลักสูตรไปใช้ดังนี้

1. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของหลักสูตร เพื่อจะได้แนะนำ และช่วยเหลือครูให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง
2. อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตรและวิธีใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อส่งเสริม ให้การจัดการเรียนการสอนเกิดผลดียิ่งขึ้น
3. จัดหาหลักสูตร เอกสารไว้ให้พร้อมและเพียงพอ เพื่อครูและนักเรียนจะนำไปใช้ได้สะดวก

องศ์การ อินทร์พรชัย (2536 : 173) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการนำ หลักสูตรไปใช้เป็นอย่างไร คือ

1. ต้องเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจน และต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตร กับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่น ๆ
2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้และให้ความสนใจกับการศึกษาหลักสูตร ผลที่ตามมาก็คือ จะเป็นการช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจตามผู้บริหารไปด้วย
3. ต้องเป็นผู้ที่เสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ในด้านหลักสูตร
4. ต้องจัดการด้านการบริหารใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน

5. ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดดำเนินการ
6. ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ
8. ประชาสัมพันธ์
9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535 : 184-185) กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อหลักสูตรจะต้องศึกษาหลักสูตรให้ชัดเจน เพื่อที่จะวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่

1. การเตรียมวางแผนงานเพื่อใช้หลักสูตร
2. จัดอบรมครูเพื่อใช้หลักสูตร
3. การจัดครูเข้าสอน
4. การจัดตารางสอน
5. การจัดบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน
6. การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรกับผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนและชุมชนทราบเกี่ยวกับจุดหมาย หลักการ โครงสร้าง และการจัดประสบการณ์การเรียนของหลักสูตร

7. การจัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และการเลือกกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. การจัดโครงการประเมินการใช้หลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร

บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนต่อการบริหารหลักสูตรยิ่งกว่าระดับอื่น เพราะเป็นผู้นำสู่การปฏิบัติ จึงควรมีบทบาทดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 174)

1. ต้องศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องหลักการ จุดมุ่งหมาย และโครงสร้างของหลักสูตร ตลอดจนจะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรและสื่อการเรียนต่าง ๆ เป็นอย่างดี
2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ โดยการให้ความสนใจ เอาใจใส่และติดตามผลการปฏิบัติของครูอย่างต่อเนื่อง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยให้การปฏิบัติงานของครูเกิดผลดียิ่งขึ้น
3. ต้องติดตามนิเทศ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำให้ครูมีความเข้าใจในการที่จะนำ

3. ต้องติดตามนิเทศ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำให้ครูมีความเข้าใจในการที่จะนำหลักสูตรไปใช้อยู่เสมอ แม้ว่าหลักสูตรแต่ละระดับจะใช้กันมาหลายปีแล้วก็ตาม ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่ามีความจำเป็นที่จะต้องย้ำเตือนกันอยู่เสมอ

4. ต้องเอาใจใส่สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ผลิตและใช้สื่อการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนมีผลดีและเกิดประโยชน์แก่เด็กตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5. ต้องประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกัน เช่น ผู้ปกครอง ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร เพื่อจะได้รับความร่วมมือในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

6. ต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการที่จะนำหลักสูตรไปใช้ เช่น เอกสารหลักสูตร วัสดุหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน

7. ต้องจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น บริเวณโรงเรียน โต๊ะเก้าอี้นักเรียน ห้องน้ำห้องส้วมถูกสุขลักษณะ เพียงพอมีมุมหนังสือห้องสมุด แม้สิ่งเหล่านี้อาจจะจัดให้มีอย่างสมบูรณ์ได้ยากเพราะขาดงบประมาณสนับสนุน แต่หากผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญ มีความคิดในเรื่องเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา ความฝันอาจจะเป็นความจริงขึ้นมาได้ แม้ว่าจะเป็นความฝันที่สูงเกินไป

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535 : 247-250) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ดังนี้

1. ตรวจสอบทบทวนหลักสูตรตามหลักการของหลักสูตร
2. ทำโครงการและงานแผนการศึกษานำร่อง เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร
3. ประเมินโครงการทดลอง
4. ประชาสัมพันธ์
5. อบรมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร
6. นำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง
7. อบรมครูเพิ่มในส่วนที่จำเป็นในระหว่างการใช้หลักสูตร
8. การติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ทั้งนี้จุดประสงค์ของการตรวจสอบหรือทบทวนหลักสูตร เพื่อต้องการทราบว่าหลักสูตรที่พัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้วมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อศึกษาหาวิธีการที่จะนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติได้จริงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และเพื่อที่จะศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร รวมทั้งบทบาททางสังคมอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรครั้งนี้

ดังนั้นการนำหลักสูตรไปใช้ จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ได้ร่วมมือกันดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการ จุดมุ่งหมายและโครงสร้างของหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

#### 4.3 บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย (สังค์ อุทรานันท์. 2537 : 273-275)

4.3.1 นักวิชาการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการที่ทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตรหรือบทบาทในการส่งเสริมการใช้หลักสูตร ดังนี้

- 1) ช่วยพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และดำเนินการสอนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร
- 2) ทำการนิเทศ และติดตามผลการใช้หลักสูตรในหน่วยงานที่ใช้หลักสูตร
- 3) ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินการใช้หลักสูตร โดยการให้บริการวัสดุหลักสูตร และให้กำลังใจแก่ผู้นำหลักสูตรไปใช้

4.3.2 ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจน
- 2) ให้บริการวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ แก่ครู
- 3) ดำเนินการนิเทศและติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 4) กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดอบรมสัมมนา
- 5) ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเยี่ยงอย่างแก่ครูอื่น ๆ

4.3.3 หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าสายวิชา ควรจะดำเนินการส่งเสริมการใช้หลักสูตรดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษารายละเอียดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่ตนรับผิดชอบอย่างชัดเจน

- 2) ช่วยวางแผนและจัดทำแผนการเรียนการสอนซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตร  
ที่ตนเองรับผิดชอบ
- 3) จัดหาวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การให้บริการแก่ครูคนอื่น  
ที่อยู่ในสายเดียวกัน
- 4) ดำเนินการนิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรที่อยู่ในความรับผิดชอบ  
ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 5) ทำการประสานงานหลักสูตรกับหมวดวิชาอื่น เพื่อให้การใช้หลักสูตร  
ภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.4 ครูผู้สอน ครูผู้สอนในฐานะเป็นผู้ใช้หลักสูตรโดยตรง มีส่วนที่จะช่วย  
สนับสนุนให้การเรียนการสอน และการใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้  
ดังนี้

- 1) ศึกษาหลักสูตรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่ตนเองใช้อยู่  
อย่างชัดเจน
- 2) ปรับปรุงหลักสูตรที่ใช้อยู่ให้มีความเหมาะสมกับสภาพและความต้องการ  
ของท้องถิ่นหรือชุมชน
- 3) สอนให้ถูกต้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร
- 4) พยายามคิดหาวิธีการที่เหมาะสม หรือวิธีการที่มีประสิทธิภาพ สำหรับ  
หลักสูตรที่ตนเองเป็นผู้ใช้

ดังนั้นบุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรที่สำคัญมี 4 กลุ่ม คือ นักวิชาการ  
มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมการใช้หลักสูตรแก่ครูอาจารย์ ผู้บริหาร โรงเรียน และหัวหน้า  
หมวดวิชา ทำหน้าที่นิเทศติดตามการใช้หลักสูตร และครูอาจารย์ที่เป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้ในระดับ  
โรงเรียน

#### 4.4 การเตรียมการสอน

การเตรียมการสอนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับครูทุกคน ไม่มีครูคนใดที่สอนเก่ง  
จนไม่ต้องเตรียมการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 3) และการจัดการเรียน  
การสอนตามหลักสูตรของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 14-15) ไม่นับเรื่องบันทึก

การสอนแต่นั้นเรื่องการเตรียมก่อนสอน การที่จะบันทึกหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการทำกำหนด การสอนว่า ได้นำแผนการสอนมาแบ่งรายละเอียดเพียงใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนการสอน ของครูเป็นหัวใจของการนำผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด เนื่องจากสภาพของท้องถิ่นและ ความแตกต่างของผู้เรียนเป็นผู้เลือกใช้กิจกรรม และกระบวนการเรียนการสอนลักษณะใด จึงจะทำให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตรงตามจุดประสงค์ของหลักสูตร และไม่มีใครรู้เรื่องดีเท่าครู รายละเอียด คือ

4.4.1 การเตรียมการสอน ที่ครูควรปฏิบัติ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน. 2539 : 32-33)

1) ศึกษาหลักสูตร เพื่อให้เข้าใจหลักการ จุดหมาย โครงสร้างของกลุ่มวิชา หรือสาขาวิชาต่าง ๆ จุดประสงค์การเรียนรู้ และคำอธิบายรายวิชา ซึ่งได้กล่าวถึงแนวการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน เนื้อหาสาระสำคัญ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้วิชาที่ครูจะสอน ในแต่ละรายวิชา

2) ศึกษาคู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือหลักการสอน แนวการสอน เพื่อให้ เข้าใจจุดเน้นของหลักสูตร เหตุผลในการปรับปรุงหลักสูตร สาระสำคัญที่ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง บทบาทของครูผู้สอน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ พัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของ การสอนในแต่ละรายวิชาหรือกลุ่มวิชา

3) นำโครงสร้างเนื้อหาวิชา จุดประสงค์ของรายวิชา และจุดประสงค์รายวิชา มากำหนดหัวข้อเนื้อหาหลัก หัวข้อเนื้อหาย่อย โดยให้สัมพันธ์อัตราเวลาเรียนที่กำหนดให้แต่ละ กลุ่มวิชา เป็นการกำหนดการสอนระยะยาว

4) ศึกษาตัวอย่างแนวการสอน ศึกษาคู่มือครู แล้วจัดทำแผนการสอน กำหนด กิจกรรมการเรียนการสอน คาบเวลาเรียนให้เหมาะสมกับหัวข้อเนื้อหาและจุดประสงค์การเรียนรู้ ของแต่ละหัวข้อ เช่น หนังสือค้นคว้า อ้างอิง สาระสำคัญสำหรับครู หนังสือเรียน สื่อการเรียน การสอน วัสดุสำหรับนักเรียนฝึกปฏิบัติ ข้อทดสอบสำหรับวัดและประเมินผลนักเรียน

5) จัดทำแผนการสอน โดยครูจะต้องพิจารณาหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาประกอบ เช่น หนังสือค้นคว้า อ้างอิง สาระสำคัญสำหรับครู หนังสือเรียน สื่อการเรียนการสอน วัสดุสำหรับนักเรียนฝึกปฏิบัติ ข้อทดสอบสำหรับวัดและประเมินผลกับนักเรียน

4.4.2 หลักการเตรียมการสอน แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 13-20)

1) การเตรียมสอนระยะยาว ซึ่งเป็นการเตรียมตัวก่อนที่จะเปิดภาคเรียน เพื่อศึกษางานทั้งหมดของครูว่าจะต้องทำอะไรบ้างในหนึ่งปีการศึกษาข้างหน้า ตามหลักสูตร ประถมศึกษาจะพบว่า กรมวิชาการได้เตรียมสิ่งต่าง ๆ และกิจกรรมที่ครูจะต้องสอนไว้เป็นแนวทาง เรียบร้อยแล้ว หน้าที่หลักและความรับผิดชอบของครูโดยตรงก็คือศึกษาและทำความเข้าใจเอกสาร ต่าง ๆ ตลอดจนปรับปรุงและฝึกฝนตนเองให้สอนตามหลักสูตร ซึ่งในการเตรียมการสอนระยะยาวนั้น ครูต้องเตรียมในสิ่งต่อไปนี้

1.1) ศึกษาหลักสูตร ครูควรศึกษาตัวหลักสูตร เริ่มตั้งแต่หน้าแรกจนถึง หน้าสุดท้าย เพื่อให้เข้าใจหลักการ จุดหมาย โครงสร้างของหลักสูตร และรายละเอียดของหลักสูตร ในกลุ่มวิชาต่าง ๆ ความคิดรวบยอด หลักการ และเนื้อหา ซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถกำหนดขอบข่าย ของกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ครูต้องจัดให้แก่ผู้เรียน

1.2) ศึกษาเอกสารหลักสูตรอื่น ๆ ได้แก่ แผนการสอน คู่มือครู หนังสือ เรียน แบบฝึกหัด ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนอื่น ๆ โดยมีลักษณะเป็นรายชั้นเรียน จึงมีรายละเอียด สมบูรณ์กว่าหลักสูตรในแผนการสอน และคู่มือครูจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับความคิดรวบยอด จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการเรียน สื่อการเรียน และวิธีวัดผล

1.3) ศึกษาวิธีวัดและการประเมินผล ครูต้องศึกษาวิธีการวัดและ การประเมินผล ตลอดจนการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ตามหลักสูตร โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด เหตุผล และหลักการของการวัดผล ศึกษาวิธีการวัดผลจนแน่ใจว่าสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้อง เข้าใจกลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ของการวัดผลทั้งในด้านความรู้ เจตคติและการปฏิบัติ

2) การเตรียมการสอนระยะสั้น หมายถึง การที่ครูเตรียมตัวให้พร้อม เพื่อที่จะสอนในแต่ละวันตามกลุ่มวิชาที่ได้กำหนดไว้ในตารางสอน ซึ่งมีขั้นตอนการเตรียมดังนี้

2.1) เตรียมจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน การกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการเรียนการสอนเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจุดมุ่งหมายเปรียบเสมือนหลักชัยที่นักเรียน จะต้องไปถึงจุดนั้น จุดมุ่งหมายเป็นเครื่องกำหนดทิศทางการสอนของครูว่าจะสอนให้นักเรียน บรรลุผลในสิ่งใดบ้าง และจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนหากได้เขียนออกมาในลักษณะของจุดหมาย เชิงพฤติกรรมแล้ว จะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) เตรียมเนื้อหา การเตรียมเนื้อหาสาระหรือสิ่งที่นำมาสอน ครูจะต้อง ยึดหลักสูตรและแผนการสอนหรือคู่มือเป็นหลัก จะต้องศึกษาเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ให้เข้าใจ

ชัดเจน จะต้องคำนึงถึงความยากง่ายให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนเล็กและจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับเวลาเรียน และขณะเดียวกันก็จำเป็นจะต้องให้มีความต่อเนื่องกับความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียนด้วย

2.3) เตรียมกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หลายชนิด ครูจะต้องศึกษาความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแขนงวิชา เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีสอน กิจกรรมการเตรียมความพร้อม กิจกรรมสร้างเสริมทักษะ การใช้ทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ และประการสำคัญ จะต้องศึกษากิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมดจากแผนการสอน ตรวจสอบว่ากิจกรรมแต่ละอย่างสนองเนื้อหาใดและจุดประสงค์ใด สามารถสอนกิจกรรมนั้น ๆ ได้หรือไม่ หากไม่ได้จะคิดกิจกรรมใดมาแทน

2.4) เตรียมสื่อการเรียนการสอน การเตรียมสื่อการเรียนการสอน ครูควรศึกษาล่วงหน้าว่าเนื้อหาในแต่ละเรื่องจะต้องใช้อะไรเป็นสื่อการเรียนสอนบ้าง สื่อนั้นตรงกับเนื้อหาหรือกิจกรรมที่จะสอนหรือไม่ และจะจัดหามาได้ด้วยวิธีใดและอย่างไร การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน ควรคำนึงถึงความประหยัดและสะดวกในการจัดหา เป็นประการสำคัญด้วย

2.5) เตรียมการวัดและประเมินผล การประเมินผลการเรียนการสอน มิได้เน้นการสอนเพื่อสอบ แต่ต้องการให้ผู้สอนประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อดูว่าผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่หลักสูตรพึงประสงค์หรือไม่ ดังนั้นในการสอนแต่ละครั้งจะต้องเตรียมการวัดผลว่าจะใช้วิธีการใด วิธีการเหล่านั้นเหมาะสมกับจุดประสงค์และกิจกรรมที่วางไว้หรือไม่

2.6) เตรียมตัวผู้เรียน ครูควรจะได้ตรวจสอบคุณลักษณะของผู้เรียนว่ามีพื้นฐานความรู้เดิมเป็นอย่างไร มีความสนใจและความถนัดอย่างไร มีความสามารถในการเรียนเป็นอย่างไร นอกจากตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียนแล้ว ควรเร้าความสนใจเพื่อให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น อยากเรียนรู้ในสิ่งที่ครูจะนำมาสอนมีความเหมาะสมไม่สูงหรือต่ำเกินไป การกำหนดเนื้อหาสาระที่นำมาสอนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้เรียน ตลอดจนช่วยในการแบ่งกลุ่มผู้เรียนหรืองานที่มอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

4.4.3 แผนการสอนที่ดี ควรมีกิจกรรมการเรียนรู้อันมีลักษณะ 4 ประการ คือ (วัลลภ กันทรัพย์. 2535 : 46)

1) เป็นแผนการสอนที่มีกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติให้มากที่สุด โดยครูเป็นเพียงผู้คอยชี้แนะ ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้กิจกรรมที่ผู้เรียนดำเนินการเป็นไปตาม ความมุ่งหมายของหลักสูตรหรือเป้าหมายของโรงเรียน

2) เป็นแผนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้ค้นพบคำตอบหรือสำเร็จด้วยตนเอง โดยครูพยายามลดบทบาทจากผู้บอกมาเป็นผู้คอยกระตุ้นด้วยคำถามหรือปัญหาให้ผู้เรียน คิดแก้หรือหาแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการทำกิจกรรมเอง

3) เป็นแผนการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ มุ่งให้ผู้เรียนรับรู้และ นำกระบวนการไปใช้จริง

4) เป็นแผนการสอนที่ส่งเสริมการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่สามารถจัดหาได้ในท้องถิ่น หลัก เลี่ยงการใช้วัสดุอุปกรณ์สำเร็จราคาสูง

ดังนั้นการเตรียมการสอนมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง อาจจะสามารถกล่าวได้ว่า การสอน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องฝึกฝน และการเตรียมการสอนจะทำให้ครูสามารถรวบรวมและเลือก ข้อมูลหรือเนื้อหาสาระของบทเรียน สามารถสร้างและเลือกใช้วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนและ แบบประเมินผลได้ถูกต้อง ทำให้ครูจัดกิจกรรมได้สอดคล้องกับจุดประสงค์และเป็นไปตามลำดับ ขั้นตอน และที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งก็คือครูคนอื่นสามารถนำแผนการสอนที่เตรียมไว้ไปใช้สอน แทนได้เมื่อมีเหตุจำเป็น

#### 4.5 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4.5.1 ความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นกระบวนการซึ่งครูและนักเรียนร่วมกันสร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ และรวมถึงการสร้างค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ในอันที่จะช่วยให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ (ธีระ รุญเจริญ. 2538 :157) ส่วน กู๊ด (Good. 1989 : 532) มีความเห็นว่า การสอนเป็นกรรมวิธีในการจัดกิจกรรม วัสดุ และแนวทางที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นทั้งการศึกษาในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และ อูทซ์ หิรัญโต (2540 : 101) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การสอนเป็นการจัดสถานการณ์ สภาพการณ์หรือ กิจกรรมเพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้การสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์แก่ผู้เรียน การถ่ายทอดความรู้ให้เด็ก การให้เด็กมีส่วนร่วมในกิจกรรม การแนะแนวทางให้นักเรียนได้ศึกษา และค้นคว้าหาความรู้ และการฝึกให้เด็กได้ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้ รวมทั้งการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง วิธีสอนหรือเทคนิคในการสอน ซึ่งกิจกรรมการสอนและวิธีสอน มีหลายแบบและหลายประเภท (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 71)

4.5.2 สารสำคัญของกระบวนการเรียนการสอน จากความหมายที่กล่าวมาแล้วซึ่งให้เห็นว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่ครูและนักเรียนได้ร่วมกันกระทำ เพื่อให้ผู้เรียนเจริญงอกงามทั้งร่างกายอารมณ์ สังคม สติปัญญา เพื่อผู้เรียนจะได้แก้ปัญหาชีวิต และสามารถปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร สารสำคัญของกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อต่อหลักสูตรประถมศึกษา มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 19)

- 1) ครูเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ
- 2) จุดเน้นบุคคลจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรคือการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้
- 3) ครูต้องวิเคราะห์จุดประสงค์การสอน และเลือกกระบวนการสอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้
- 4) ครูควรคิด ค้นคว้า และแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้จัดการเรียนการสอน

5) ทักษะกระบวนการเรียนต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มุ่งให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจนเป็นนิสัย และสามารถนำไปเป็นเครื่องมือแสดงหาความรู้ต่อไป

4.5.3 มาตรการของการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 4)

- 1) สอนให้มีความหมาย โดยนำมาสัมพันธ์กับชีวิตประจำวันและสิ่งแวดล้อมรอบตัวนักเรียน
- 2) สอนตามกระบวนการคิด เริ่มจากรับรู้ ระลึกถึงความรู้เดิมเปรียบเทียบกับความรู้ใหม่ ปรับหรือเสริมสร้างความรู้ให้ครอบคลุมความรู้ใหม่ นำโครงสร้างใหม่ไปใช้จัดหมวดหมู่หาความสัมพันธ์ หลักการ และนำหลักการไปใช้แก้ปัญหา
- 3) สอนโดยการให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ผ่านสิ่งที่นักเรียนสามารถจับต้องได้สัมผัสได้ ใช้รูปธรรมไปพัฒนากระบวนการคิด

4) สอนการปฏิบัติและการแสดงออก โดยเน้นการมีตัวแบบ การลำดับขั้นตอน การกระทำการปฏิบัติเทียบกับตัวแบบ และการแก้ไขปรับปรุง

5) สอนให้เกิดความรู้ลึกด้วยการแสดง ประเมินให้เห็นคุณประโยชน์และผลที่ได้จากการแสดง

6) สอนให้นักเรียนคิดวางลำดับงานเอง ลงมือปฏิบัติเอง และประเมินแก้ไขเพื่อปรับปรุงตนเอง

4.5.4 หลักการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ประกอบด้วย (ผกา สัตยธรรม. 2536 : 27-28)

- 1) ให้นักเรียนได้มีโอกาสทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ
- 2) ฝึกให้นักเรียนรู้จักนำเอาเหตุผลมาใช้ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ
- 3) หลังจากมีการทำกิจกรรมต่าง ๆ แล้วควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด รู้จักคิดแก้ปัญหา และนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

4) กิจกรรมกลุ่มที่นักเรียนได้กระทำร่วมกัน ทำให้มีการพบสิ่งใหม่ ๆ หรือได้หลักการที่เป็นประโยชน์ ครูผู้สอนควรช่วยสรุปแนวคิด สิ่งที่ได้รับจากการกระทำให้ชัดเจน

4.5.5 การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะตามความคาดหวังของหลักสูตร ควรที่ครูต้องคำนึงในสิ่งต่อไปนี้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 3-4)

- 1) จัดการเรียนการสอนเน้นกระบวนการ โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดทักษะในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนไปใช้ประโยชน์ในชีวิต จะต้องสอนให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะและเกิดความชำนาญที่ได้ปฏิบัติกระบวนการต่าง ๆ ที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้น เช่น กระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการฝึกทักษะกระบวนการจัดการ และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ทักษะและกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าว ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนมาเป็นการสอนที่ฝึกให้ผู้เรียนมีนิสัยในการใช้ทักษะกระบวนการ ซึ่งมี 9 ขั้นตอน คือ ตระหนักในปัญหาและความจำเป็น คิดวิเคราะห์วิจารณ์ สร้างทางเลือกอย่างหลากหลาย ประเมินและเลือกทางเลือก

กำหนดและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ ปฏิบัติด้วยความชื่นชม ประเมินผลระหว่างปฏิบัติ ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และประเมินผลรวม เพื่อให้เกิดความภูมิใจ

2) การส่งเสริมให้ท้องถิ่นพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงความหลากหลายของท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกันทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นการให้ท้องถิ่นมีส่วนในการพัฒนาหลักสูตร จึงทำให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้จากท้องถิ่นของตน และเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนมีความรักและความผูกพันจากท้องถิ่นของตนเองด้วย

3) จัดการเรียนการสอนตามแนวค่านิยมการของหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางที่จะจัดการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย โดยมีจุดเน้นสองประการคือ จัดการเรียนการสอน โดยเน้นการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียนให้มากที่สุด และจัดการเรียนการสอนให้ยืดหยุ่นได้ตามเงื่อนไขและสภาพความต้องการของท้องถิ่น

นอกจากนี้การสอนซ่อมเสริมนับว่ามีความสำคัญเป็นอันมาก เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยที่การสอนซ่อมเสริม หมายถึง การสอนเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของเด็ก เป็นการสอนเพื่อจัดการเรียนที่ไม่ถูกวิธี และเพื่อเป็นการเสริมความรู้ทักษะให้เด็กมีพัฒนาการไปในทางที่ดี เน้นให้เด็กปฏิบัติและค้นพบด้วยตนเองการใช้สื่อการสอนที่น่าสนใจและการใช้หลักจิตวิทยาประกอบเมื่อสอนซ่อมเสริมไปแล้ว ต้องติดตามผลการสอนเพื่อทราบความก้าวหน้าของเด็กและความเหมาะสมของกิจกรรมที่ใช้สอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2536 : 156-157) และในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน หรือเทคนิคในการสอนมีหลายกิจกรรม เช่น การบรรยาย การใช้คำถาม การสาธิต การใช้หนังสือเรียน การมอบหมายงานให้ทำ การค้นคว้าด้วยตนเอง การให้ทำแบบฝึกหัด การให้การบ้าน การอภิปรายกลุ่ม การให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง การศึกษาสถานที่ การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สถานการณ์จำลอง การทดลอง เป็นต้น (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 71)

ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นขั้นของการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ โดยความร่วมมือกันระหว่างครูและผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

#### 4.6 การใช้สื่อการเรียนการสอน

4.6.1 สื่อการเรียนการสอน หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร มีดังนี้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 8-10)

1) คู่มือและแผนการสอน เช่น คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือหนังสือเรียน คู่มือการประเมินผล คู่มือการปฏิบัติกิจกรรมสร้างนิสัย คู่มือการสอน และแผนการสอน

2) หนังสือสำหรับนักเรียน ได้แก่ หนังสือเรียน หนังสือแบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติม หนังสือส่งเสริมการอ่าน และหนังสืออ้างอิง

3) สื่อการเรียนต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ประจำโรงเรียน เครื่องช่วยสอน อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ และวัสดุสิ้นเปลือง

วารินทร์ รัตมีพรหม (2535 : 25) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะนำข้อมูลจากแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้รับ ในแง่ของการส่งมอบ หมายถึง ก้นที่ใช้อยู่ เช่น ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิทยุ เครื่องเสียงอื่น ภาพ วัสดุฉาย หรือสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2536 : 112) อธิบายว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง วัสดุ (วัสดุสิ้นเปลือง) อุปกรณ์ (เครื่องมือที่ไม่ผู้พียงง่าย) และวิธีการใช้ที่เป็นสื่อให้ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ เจตคติ และทักษะ ไปยังผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสื่อการเรียนการสอน หมายถึง วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ทั้งที่เป็นประเภทถาวรและสิ้นเปลืองที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติกิจกรรมในโรงเรียน เพื่อช่วยให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อการสอน การใช้สื่อการสอนอย่างหลากหลาย และเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อหาวิชา และกระบวนการเรียนการสอน จะนำไปสู่การเกิดกระบวนการต่าง ๆ ตามที่หลักสูตรต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 57)

ทั้งนี้วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ และเกิดการเรียนรู้ในบทเรียนได้เร็วขึ้น โรงเรียนที่ดำเนินงานที่ดีมีแนวปฏิบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 28)

- 1) จัดหาวัสดุต่าง ๆ ไว้สำหรับผลิตสื่อให้เพียงพอ
- 2) สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อหรือจัดหาสื่อประกอบการสอน
- 3) จัดให้มีห้องสื่อการเรียนและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบตามกลุ่มวิชา
- 4) จัดให้มีทะเบียนสื่อและสถิติการใช้สื่อต่าง ๆ
- 5) จัดบริการสื่อการสอนให้ได้รับความสะดวกในการนำไปใช้

6) ควบคุมกำกับให้ครูได้ใช้สื่อในการสอน

7) จัดบริการและสาริตการนำสื่อไปใช้และการเก็บรักษา

นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ (2538 : 88) กล่าวเพิ่มเติมว่า โรงเรียนดำเนินการจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็นต้องใช้ให้ครบทุกกลุ่มวิชา มีการติดตาม กำกับให้ครูได้ผลิตและใช้สื่อประกอบการสอน

รวมทั้ง หวน พิณรุฬพันธ์ (2538 : 14-15) ให้เหตุผลว่า ในการใช้สื่อการสอนนั้น ผู้สอนจะต้องจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจใช้วัสดุอุปกรณ์หรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือใช้ร่วมกันทั้งหมด และจะต้องใช้ให้มีความสัมพันธ์กับบทเรียนด้วย

ส่วน วิชัย ราษฎร์ศิริ (2542 : 61) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการเรียนการสอน เพื่อเร้าให้นักเรียนเกิดความสนใจและมีความเข้าใจบทเรียนมากขึ้น และสื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งพิมพ์หรือเอกสารที่ให้แก่แนะนำหรืออธิบายการใช้หลักสูตร หรือเป็นเอกสารที่บอกวิธีการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

4.6.3 ประโยชน์ของการใช้สื่อการสอน คือ ช่วยครูในการเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ให้แก่นักเรียน ช่วยให้ครูจัดประสบการณ์ให้นักเรียนหลายรูปแบบ ช่วยกระตุ้นให้นักเรียนเกิดการตอบสนองตามที่คาดหวังให้เกิดในตัวนักเรียน ช่วยครูในการส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมที่หลากหลาย ช่วยครูในการสอนสิ่งที่ไม่อาจนำมาให้นักเรียนทำกิจกรรมหลาย ๆ รูปแบบ ช่วยครูในการสอนสิ่งที่ไม่อาจนำมาให้นักเรียนดูได้โดยตรง ช่วยครูในการวินิจฉัยหรือซ่อมเสริมนักเรียนได้ และช่วยครูในการสื่อความหมายกับนักเรียน นอกจากหลักในการใช้สื่อการสอนก็คือ สื่อนั้นจะต้องเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การสอน สื่อที่ใช้ต้องช่วยให้นักเรียนได้ข้อสรุปเนื้อหาที่ถูกต้อง สื่อที่นำมาใช้ช่วยให้นักเรียนรู้จักคิดอย่างมีเหตุผลและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสื่อที่นำมาใช้ต้องช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับนักเรียน และเนื่องจากสื่อการเรียนการสอนมีความจำเป็น (สุนันท์ สังข์อ่อง. 2536 : 15-17)

ดังนั้นการใช้สื่อการเรียนการสอน เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดเพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ เกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ซึ่งอาจารย์จะต้องศึกษาลักษณะ ประเภทของสื่อว่า มีความเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากน้อยเพียงใด เพราะสื่อการสอนที่ตรงกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ มีความยากง่ายพอเหมาะเท่านั้นที่จะช่วยให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.7 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

4.7.1 ความหมายของการวัดผลและประเมินผล ทั้งนี้การวัดผลและประเมินผลมิใช่เป็นเพียงการสอบไล่ปลายปีเท่านั้น แต่ต้องการให้ผู้ทำการวัดและประเมินผลนำผลที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นการทดสอบว่านักเรียนที่สอนไปแล้วนั้นมีพฤติกรรมในลักษณะคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน มากน้อยเพียงใด (กรมวิชาการ, 2535 : 25)

บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 77-78) กล่าวว่า การวัดผล หมายถึง การวัดคุณสมบัติของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการวัดในด้านปริมาณหรือคุณภาพได้ การวัดในด้านปริมาณ ได้แก่ การวัดความยาว ความกว้าง ความสูง น้ำหนัก ปริมาตร ความถี่ ความเร็ว เป็นต้น ส่วนในด้านคุณภาพ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับเชาวน์ปัญญา พฤติกรรม เจตคติ ฯลฯ การประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการประเมินค่าและตัดสินใจ

สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย (2535 : 65) กล่าวถึง การวัดและการประเมินผล ว่าเป็นกระบวนการที่แตกต่างกันแต่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การวัดผล หมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งตัวเลข จำนวน หรือปริมาณใดปริมาณหนึ่ง โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การตรวจผลงานการสัมภาษณ์ และการใช้แบบทดสอบ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่นำเอาผลของการวัดมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วตัดสินใจตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สุมิตร คุณานุกร (2538 : 16) มีความเห็นว่า งานวัดผลและประเมินผลเป็นการป้องกันและการแก้ปัญหาการเรียนการสอน อาจทำได้ด้วยการตรวจสอบความรู้พื้นฐาน การวางแผน การสอน ใช้เทคนิคการสอนที่เหมาะสม และการวัดผลตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของการเรียน และกระทำต่อเนื่องกัน เพราะการวัดผล หมายถึง กระบวนการที่ได้ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณภาพ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณภาพของวัตถุหรือข้อมูลที่ได้จากการวัดผล

สุนทร จันทตรี (2540 : 155) ได้กล่าวว่า การวัดผล หมายถึง กระบวนการใด ๆ ที่จะทำให้ได้มาซึ่งปริมาณจำนวนหนึ่ง เช่น คะแนนที่มีความหมายแทนคุณภาพหรือลักษณะของ

สิ่งที่จะวัดนั้น ส่วนการประเมินผลเป็นการนำผลที่ได้มาวินิจฉัยตีราคา ให้คุณค่า คัดสินว่ามีคุณภาพมากน้อย หรือสูงต่ำเพียงใด

4.7.2 ลักษณะของการวัดผลและประเมินผล การประเมินผลการเรียนการสอนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีระบบแบบแผน ซึ่งไม่รวมการสังเกตนักเรียนที่ไม่มีจุดมุ่งหมายและการประเมินบอกให้ทราบว่า ความมุ่งหมายของการศึกษานั้นดีหรือไม่ การประเมินผลจะบอกถึงด้านปริมาณ คุณภาพ พฤติกรรมของเด็ก บวกกับการตัดสินใจทางคุณค่า ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. 2535 : 60) รวมทั้งกรมวิชาการ (2535 : 93) รายงานว่า สาระสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียน เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความสามารถของผู้เรียน และเป็นตัวชี้บ่งความสำเร็จของการดำเนินการตามแนวทางของหลักสูตร ซึ่งผู้บริหารและครูมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องทำการทดสอบตามลักษณะการจัดประสบการณ์และเนื้อหาวิชาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ แล้วนำผลไปพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538 : 62) กล่าวสนับสนุนว่า การประเมินผลการเรียนยึดหลักการเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้ประเมินผลควรเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนรู้จักและเข้าใจนักเรียนในด้านต่าง ๆ

4.7.3 รูปแบบของการวัดผลและประเมินผล สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ มีดังนี้ (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. 2535 : 68-69)

1) จำแนกตามจุดประสงค์ของการประเมิน แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

1.1) การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-evaluation) เป็นการประเมินก่อนเริ่มบทเรียนแต่ละบทหรือแต่ละหน่วย เพื่อดูว่านักเรียนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ก่อนที่ครูจะสอนหรือไม่ และเพื่อดูว่านักเรียนมีพฤติกรรมก่อนเรียนหรือไม่ ซึ่งพฤติกรรมก่อนเรียน หมายถึง ความรู้และทักษะในจุดประสงค์ที่นักเรียนต้องมีมาก่อนเรียนเรื่องใหม่ เพื่อให้สามารถบรรลุจุดประสงค์ใหม่ของการเรียนได้

1.2) การประเมินผลระหว่างเรียน (Formative-evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน คือ การประเมินความรู้ ความสามารถของนักเรียนตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในระหว่างการเรียนแต่ละหน่วย เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของนักเรียนและครูต่อไป

1.3) การประเมินผลรวม (Summative-evaluation) เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการสอน เพื่อศึกษาว่านักเรียนมีความรู้ทั้งสิ้นเท่าไร เก่ง อ่อนวิชาใดบ้าง ต้องแก้ไขปรับปรุงการเรียนการสอนโดยส่วนรวมในเรื่องใด และเป็นการตัดสินผลการเรียนของนักเรียนแต่ละคน

2) จำแนกตามระบบการวัด แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1) การประเมินผลแบบอิงตน (Self-referenced evaluation) โดยใช้การเปรียบเทียบความสามารถของนักเรียนแต่ละคนกับความสามารถของตนเอง การประเมินผลแบบนี้ใช้แบบทดสอบฉบับเดิม สถานการณ์เดิม เวลาให้ทำแบบทดสอบเท่าเดิมต้องสอบก่อนสอนและหลังสอน การประเมินผลลักษณะนี้สามารถนำไปใช้ตรวจสอบว่าภายหลังการศึกษาแล้วนักเรียนได้พัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

2.2) การประเมินผลแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced evaluation) โดยใช้เปรียบเทียบความสามารถของนักเรียนกับความสามารถของนักเรียนคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ยึดคนส่วนใหญ่เป็นหลักในการเปรียบเทียบ คะแนนที่นำมาเปรียบเทียบของนักเรียนแต่ละคนต้องมาจากข้อสอบฉบับเดียวกัน แล้วเรียงลำดับลดหลั่นกันตามคะแนนที่สอบได้ นักเรียนที่ได้คะแนนสูงเหมาะสำหรับใช้ในการจัดตำแหน่งนักเรียน คัดเลือกนักเรียน

2.3) การประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced evaluation) โดยใช้เปรียบเทียบความสามารถของนักเรียนกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ต้องคำนึงถึงความสามารถของคนอื่น ๆ ความสำคัญขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เหมาะกับระบบการเรียนการสอน เพราะเป็นการตรวจสอบว่า นักเรียนได้เรียนรู้ และมีทัศนคติที่ดีตามจุดประสงค์หรือไม่

4.7.4 วิธีการวัดผลและประเมินผล โรงเรียนต้องดูแลควบคุมให้การวัดผลและการประเมินผลได้เป็นไปตามระเบียบการประเมินผลการเรียนดังนี้ จัดให้มีการประเมินผลก่อนเรียน การประเมินผลระหว่างภาค ถ้านักเรียนคนใดไม่มีความรู้ความสามารถตามจุดประสงค์ ต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมและการประเมินผลปลายภาคโดยให้เลือกประเมินผลเฉพาะจุดประสงค์ที่สำคัญ ซึ่งต้องให้ครอบคลุมทั้งด้าน ทุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย และด้านกระบวนการ ส่วนจะแยกข้อสอบเป็นกี่ฉบับหรือฉบับเดียวจะมีกี่ตอน เป็นเรื่องที่โรงเรียนเป็นผู้พิจารณาเอง แต่ในกรณีนักเรียนที่อยู่ชั้นเดียวกันแต่มีหลายห้องเรียน ควรจะแต่งตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการ ส่วนวิธีการประเมินผลการเรียน มีดังนี้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 93-96)

1) เน้นให้ผู้สอนได้ประเมินผลการเรียนเป็นกระบวนการ ซึ่งระเบียบได้กำหนดไว้ให้แก่นักเรียนทราบจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการประเมินผล เกณฑ์การผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ และเกณฑ์การผ่านกลุ่มวิชา แนวทางปฏิบัติการเรียนการสอน ผู้สอนควรแจ้งให้นักเรียนได้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้

- 1.1) จุดประสงค์การเรียนรู้ในรายวิชานั้นมีอะไรบ้าง
- 1.2) ผู้เรียนมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละจุดประสงค์อย่างไร
- 1.3) ผู้สอนจะดำเนินการสอนและวิธีการประเมินผลอย่างไร
- 1.4) การตัดสินผลการเรียนมีเกณฑ์อะไรบ้าง ในแต่ละเกณฑ์ครูจะวัดและประเมินผลอย่างไร
- 1.5) ถ้านักเรียนจะได้ระดับผลการเรียนดีจะต้องมีความสามารถและปฏิบัติตนอย่างไร

1.6) ผู้เรียนจะต้องทำงานส่งกี่ชิ้น

2) เนื่องจากหลักสูตรฉบับปรับปรุง เน้นการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนสมบูรณ์รอบด้าน ทั้งในด้านความรู้พื้นฐานสำหรับการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และพัฒนาอาชีพ นอกจากนี้ยังมีจุดเน้นตามความต้องการของชาติ ในด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงต้องการให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ เช่น กระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการกลุ่ม กระบวนการพัฒนาจริยธรรม คุณธรรมและค่านิยม ซึ่งระเบียบการประเมินจึงได้กำหนดไว้ว่า จุดประสงค์การเรียนรู้จะต้องครอบคลุมพฤติกรรมทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย และด้านกระบวนการ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 2.1) ครูผู้สอนจะต้องศึกษาว่าจุดประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นมีความสัมพันธ์อย่างไรกับแผนการสอน เมื่อสอนไปได้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งจะวัดผลและประเมินผล
- 2.2) จุดประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะวัดผลอย่างไร ในกรณีเป็นจุดประสงค์ด้านกระบวนการจะวัดพร้อมกันทุกจุดประสงค์หรือวัดครั้งละจุดประสงค์
- 2.3) การบันทึกผลการวัดและการประเมินในสมุดบันทึกทางวิชาการ เช่น ป. 02 รบ. 3 ค/ป เป็นต้น มีขั้นตอนและวิธีการอย่างไร

3) ในการประเมินผลก่อนเรียน การประเมินผลระหว่างภาค และการประเมินผลปลายภาคหรือการประเมินผลปลายปี ผู้สอนจะต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาว่านักเรียนมีความรู้ความสามารถตามจุดประสงค์หรือไม่ ถ้าพบว่านักเรียนมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ ให้ผู้สอนวินิจฉัยหาข้อบกพร่องของนักเรียนแล้วสอนซ่อมเสริม โดยจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับลักษณะของการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1) ผู้สอนต้องตรวจสอบก่อนว่าได้กำหนดเกณฑ์การผ่านของแต่ละจุดประสงค์ไว้อย่างไร

3.2) ถ้านักเรียนคนใดมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็ควรวินิจฉัยต่อไปว่า นักเรียนไม่เข้าใจที่จุดใด การวินิจฉัยหาข้อที่นักเรียนไม่เข้าใจนี้ผู้สอนอาจจะใช้ข้อสอบวินิจฉัยหรือวิธีการอื่น ๆ ตามสภาพการณ์

3.3) ผู้สอนควรสอนซ่อมเสริมในจุดที่นักเรียนยังไม่เข้าใจนั้น ถ้าเป็นชั้น ป. 1-2 การสอนซ่อมเสริมควรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน กล่าวคือ สอนไปสอบไป และซ่อมไป แต่ถ้าเป็นชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนอาจใช้เวลาในแต่ละรายวิชาจัดสอนซ่อมเสริมได้ การสอนซ่อมเสริมอาจจะใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น ครูสอนเป็นรายบุคคลให้เด็กเก่งสอนเด็กอ่อน หรือใช้สื่อการสอนหรือชุดการสอนช่วย

3.4) ภายหลังจากสอนซ่อมเสริมผู้สอนควรจะได้มีการวัดผลประเมินผลซ้ำอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบว่านักเรียนมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือยัง ถ้ายังก็จะต้องดำเนินการตามกระบวนการที่กล่าวมาแล้ว

4) การปรับระดับผลการเรียนตามระเบียบที่ปรับปรุงใหม่ ได้กำหนดระดับผลการเรียน “1” หมายถึง ผลการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด และเกณฑ์ที่ให้ถือปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึง ค่าร้อยละ 50 ของคะแนนการสอบปลายภาคหรือปลายปี ส่วนช่วงระดับผลการเรียนอื่น ๆ ให้อยู่ในดุลยพินิจของโรงเรียนในการที่จะยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

4.1) โรงเรียนควรได้มีการประชุมพิจารณากำหนดช่วงของแต่ละระดับคะแนนของกลุ่มวิชาต่าง ๆ โดยอาศัยข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนที่ผ่านมาในอดีตว่า ควรจะเป็นอย่างไร และถ้าหากโรงเรียนจะพัฒนาระดับคุณภาพให้สูงขึ้นกว่าเดิมควรที่จะเพิ่มขึ้นสักเท่าใด

4.2) ผู้สอนควรแจ้งให้นักเรียนและผู้ปกครองได้ทราบเกณฑ์ขั้นต่ำและช่วงระดับคะแนนต่าง ๆ ให้ได้ทราบตั้งแต่ต้นภาคเรียนของแต่ละปีการศึกษา

4.3) ภายหลังจากประเมินผลปลายภาคหรือปลายปี โรงเรียนควรจัดให้มีการสรุปผลการเรียนของนักเรียน และควรมีการเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลในปีก่อน เพื่อดูความก้าวหน้า และหาทางปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มวิชาต่าง ๆ

ดังนั้นการพิจารณาเลื่อนขั้นทุกชั้นให้พิจารณาจากผลการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ในระดับประถมศึกษา หรือรายวิชาหลักและจำนวนหน่วยกิตในระดับมัธยมศึกษา และระดับอนุปริญญา รวมทั้งศึกษาความก้าวหน้าจากการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน และนำมาเป็นเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนในแต่ละระดับชั้นตามมา

## 5. คุณภาพของโรงเรียนเอกชน

### 5.1 บทบาทของโรงเรียนเอกชน

มีผู้ให้ความหมายของบทบาทโรงเรียนเอกชน ดังต่อไปนี้

พดุงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542 : 5-7) ได้กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนเอกชนว่า โรงเรียนเอกชนน่าจะเป็นทางเลือกใหม่ของผู้ปกครองเพราะฉะนั้นการเรียนการสอนก็ควรจะเป็นการเรียนการสอนที่ค่อนข้างจะก้าวหน้า หรือคุณภาพสูง

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2542 : 8) กล่าวว่า การศึกษาเอกชนจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จะยังคงมีบทบาทในการกำกับดูแล ตรวจสอบประเมินผล และให้การสนับสนุนทรัพยากรและวิชาการให้การศึกษามีคุณภาพ มาตรฐาน จากความเป็นดังกล่าว ของนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อโรงเรียนเอกชน และเน้นที่คุณภาพของโรงเรียนเป็นสำคัญ

### 5.2 คุณภาพของโรงเรียนเอกชน

คุณภาพของโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์ตามที่ผู้ปกครองและสังคมต้องการ มีดังนี้ (กรรณิการ์ ภิญญาคง และคนอื่น ๆ. 2541 : 1-4)

5.2.1 โรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรทางสังคมองค์กรหนึ่งที่มีภาระหน้าที่ให้บริการทางการศึกษา ซึ่งควรจะต้องรับผิดชอบทั้งด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพของบริการดังกล่าว ที่ตนจัดเพราะการศึกษาถือว่าเป็นบริการ สินค้าสาธารณะ (Public goods) ที่มีผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ดังนั้นโรงเรียนเอกชนที่ดีควรเป็นโรงเรียนที่สามารถให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 การศึกษาที่มีคุณภาพ หรือคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบรรลุผล ในการสร้างหรือพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้านให้แก่บุคคล ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก ความเชื่อที่ว่าการศึกษาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของโรงเรียนจึงควรจะครอบคลุม ภารกิจของโรงเรียนในทุกด้านที่สามารถทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ลักษณะเหมือนคุณสมบัติตาม ที่หลักสูตรของการศึกษากำหนดไว้ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

5.2.3 การทำภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นการทำงานเชิงระบบ คือ มีตัวป้อน เช่น ผู้เรียน บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการที่เป็นการประสานสัมพันธ์ ระหว่างตัวป้อนต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานที่เรียกว่า การจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรและมีผลผลิต เช่น การเรียนรู้หรือพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เป็นต้น ฉะนั้นคุณภาพของโรงเรียนจึงน่าจะต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้คัดสรรมาให้ เป็นกรอบหรือแนวทางพัฒนาสำหรับโรงเรียนเอกชน 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน
- 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
- 3) บุคลากร
- 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน
- 5) การจัดการหรือการบริหาร
- 6) กิจกรรมนักเรียน นักศึกษา
- 7) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

นอกจากนี้แนวทางพัฒนาในแต่ละเรื่องมีความหมายและขอบข่ายความสำเร็จ ที่ต้องการ เป็นเกณฑ์คุณภาพของโรงเรียนเอกชน ซึ่งหมายถึง ขอบข่ายความสำเร็จของข้อกำหนด ของลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ ส่วนตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา หมายถึง ตัวแปรหรือปรากฏการณ์ ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่จะทำการวัดในแต่ละเกณฑ์คุณภาพ

### 5.3 คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สามารถตรวจสอบจากรายงานโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ (จรรยาพร ธรณินทร์. 2539 : 20)

5.3.1 คุณภาพของระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนมีระบบ และใช้ทรัพยากร  
อย่างไร

5.3.2 คุณภาพของการบริหาร และการจัดการศึกษา ครูสอน และเอาใจใส่  
นักเรียน

5.3.3 คุณภาพการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ครูกับผู้บริหาร  
และครูกับนักเรียนมีความสัมพันธ์ดีหรือไม่

5.3.4 คุณภาพของนักเรียน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลสำเร็จ  
ในการเรียนรู้ของนักเรียนมีความสัมพันธ์กันดีหรือไม่

นอกจากนี้ สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2540 : 45-50) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับ คุณภาพ  
ทางการศึกษาของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

5.3.5 สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องเป็นสถานศึกษาที่มีการบริหาร จัดการอย่างมี  
ประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

- 1) มีความเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ
- 2) มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) มีการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง
- 5) มีการสอนที่มีความมุ่งหมาย
- 6) มีความคาดหวังโดยรวมสูง
- 7) มีการเสริมแรงในเชิงบวก
- 8) มีการติดตามความก้าวหน้า
- 9) ส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้เรียน
- 10) มีความร่วมมือกันระหว่างบ้านกับ โรงเรียน
- 11) มีการจัดการเรียนที่เป็นระบบ

5.3.6 คุณภาพของห้องเรียน ในที่นี้ นอกจากห้องเรียนสี่เหลี่ยมแล้วยังหมายถึง  
สถานที่ที่มีการจัดการเรียนการสอน มีลักษณะดังนี้

- 1) ห้องเรียนที่มีคุณภาพเปรียบเสมือนเรือนเพาะชำทางปัญญา
- 2) มีความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้
- 3) บูรณาการให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินชีวิตจริง

4) พัฒนาผู้เรียนด้านความรู้ เน้นทักษะพื้นฐาน ทักษะระดับสูง และทักษะโครงสร้างกระบวนการคิด ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความรับผิดชอบ การเห็นคุณค่าในตนเองและการทำงานเป็นทีม

5) ใช้รูปแบบและยุทธศาสตร์การสอนที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้เรียน

#### 5.3.7 คุณภาพการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นเมื่อ

- 1) มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ผู้เรียนเห็นว่ามีความสำคัญ มีความกระตือรือร้น และมีเป้าหมาย
- 2) เต็มใจที่จะพยายามในสิ่งใหม่ ๆ และเสี่ยงที่จะใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่เป็นแบบแผนและสร้างสรรค์
- 3) มีส่วนร่วมในการวางแผนของตนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน
- 4) เชื่อในความสามารถที่จะเรียนรู้ของตนและสามารถอภิปรายและคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตน

Rajabhat Mahasarakham University

- 5) ต้องการงานอย่างมีอิสระ และทำงานร่วมกับกลุ่ม
- 6) ยอมรับและกระตือรือร้นตัวเอง และสามารถค้นพบทรัพยากรที่เหมาะสมและได้รับความช่วยเหลือจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย

7) ชื่นชม ยอมรับนับถือ และสนใจความคิดเห็น ความรู้สึกและความวิตกกังวลของผู้อื่น

- 8) รู้ว่าสมาชิกครอบครัวและสมาชิกชุมชนได้รับการต้อนรับจากโรงเรียน
- 9) สามารถอภิปรายประเด็นปัญหาของสังคมในเรื่องประชาธิปไตย ความเที่ยงธรรม ความเสมอภาค และความยุติธรรมและเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับชีวิตของตนเอง
- 10) สามารถพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง

5.3.8 คุณภาพการสอน ทั้งนี้คุณภาพการสอนขึ้นอยู่กับโครงสร้างสร้างสรรคสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ และการจัดระบบได้อย่างกว้างขวางเหมาะสมสอดคล้องกับการเรียนรู้ และความต้องการของทางการศึกษาของผู้เรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และสาระการเรียนรู้ที่สอน

2) สามารถติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับวางแผนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม และทั้งชั้น

3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้อย่างอิสระฝึกการใช้ภาษา และคาดหวังว่าผู้เรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้

4) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจริยธรรมบนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้เรียน

5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตร  
อย่างกระตือรือร้น

6) เชื่อในความสามารถในการเรียนของผู้เรียน คาดหวังว่าผู้เรียนทุกคนจะเรียนรู้และส่งความคาดหวังนี้ไปยังแต่ละบุคคล โรงเรียนและชุมชน

7) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้

8) ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยง เข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้

#### 5.4 เกณฑ์และตัวชี้คุณภาพของโรงเรียนเอกชน

##### 5.4.1 หลักการของเกณฑ์และตัวชี้คุณภาพของโรงเรียนเอกชน มีดังนี้ (กรรมการ

กัญญาคง และคนอื่น ๆ. 2541 : 5-6)

1) โรงเรียนซึ่งแม้จะแตกต่างกันหลาย แต่โรงเรียนต่างก็สามารถทำได้เท่า ๆ กัน ฉะนั้นในการตัดสินจะต้องดูที่ว่าโรงเรียนพยายามจะทำให้สำเร็จอะไร (Striving to achieve) และขอบเขตที่สนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน ซึ่งคือขอบข่าย (Extent) และความพอเพียง (Adequacy) ของการทำหน้าที่ หรือประโยชน์ของเรื่องนั้น ๆ

2) คุณภาพเป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาได้ ฉะนั้นเกณฑ์และตัวชี้คุณภาพต้องมีลักษณะเป็นพลวัต และมีความเป็นกลางที่ทุกโรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้

5.4.2 เกณฑ์คุณภาพและตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย (กรรมการ กัญญาคง และคนอื่น ๆ. 2541 : 7-14)

##### 1) ปัจจัยที่ 1 ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน และเกณฑ์ชี้วัด

1.1) ปรัชญาของโรงเรียน หมายถึง แนวคิด หรือเจตจำนงของโรงเรียนที่จะจัดการศึกษาของโรงเรียนมุ่งไปในทิศทางใด หรือต้องการให้เกิดผลสุดท้ายในรูปแบบใด

1.2) เป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่จะทำให้สำเร็จ หรือผลสุดท้ายที่โรงเรียนประสงค์จะให้เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.3) เกณฑ์ชี้วัด ประสิทธิภาพ และเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสม และใช้เป็น เครื่องชี้้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ได้แก่

1.3.1) ประสิทธิภาพมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของ การจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้น การสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน

1.3.2) เป้าหมายมุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างสนุก รอบด้าน รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ หลักสูตร ประเภทวิชา และสาขาวิชา

1.3.3) มีแนวดำเนินงานหรือแผนที่รองรับปรัชญา และเป้าหมายของ โรงเรียน

1.3.4) บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญาและ เป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) ปัจจัยที่ 2 หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และเกณฑ์ชี้วัด

2.1) หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดเป็นแนวทาง ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับเด็ก ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้บรรลุถึงหลักการ และจุดมุ่งหมายของการศึกษา

2.2) กระบวนการเรียนการสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์และกิจกรรม ในลักษณะของการเตรียมความพร้อมในทุกด้าน โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง และความสามารถ ของเด็กแต่ละคน เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.3) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย

2.3.1) เกณฑ์ที่ 1 จัดประสบการณ์และกิจกรรมเตรียมความพร้อม ให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุล และสอดคล้องกับหลักสูตร ได้แก่

(1) มีแผนการจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมและครอบคลุมพัฒนาการ ทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา สอดคล้องกับหลักสูตร

(2) มีการจัดกิจกรรมหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับ แผนการจัดประสบการณ์

(3) มีการวิเคราะห์สภาพเด็กเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

(4) มีการใช้สื่อเหมาะสม สอดคล้องกับกิจกรรม เนื้อหา และเอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก

(5) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรม

(6) มีการนิเทศการจัดกิจกรรม

2.3.2) เกณฑ์ที่ 2 ประเมินพัฒนาการทุกด้าน โดยวิธีที่เหมาะสมกับ เด็กแต่ละวัย ได้แก่

(1) มีการประเมินพัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ของเด็กได้เหมาะสมกับวัยเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

(2) มีการนำผลการประเมินพัฒนาการทุกด้านไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน

### 3) ปัจจัยที่ 3 บุคลากร และเกณฑ์ชี้วัด

3.1) บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุนหรือผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ปัจจัยนี้ถือว่าสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรใดถ้ามีบุคลากรที่มีคุณภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้เจริญรุ่งเรือง ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามปรัชญาและเป้าหมายขององค์กร

#### 3.2) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย

3.2.1) เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ได้แก่

(1) มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

(2) ปฏิบัติและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2.2) เกณฑ์ที่ 2 ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความสามารถและคุณธรรม ได้แก่

(1) มีวุฒิ ความรู้ความสามารถที่สอดคล้องและเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน

(2) ปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู

(3) มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

3.2.3) เกณฑ์ที่ 3 บุคลากรสนับสนุนทุกคน มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ ได้แก่

- (1) มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้มอบหมาย
- (2) มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กร (โรงเรียน)
- 4) ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มีเกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย
- 4.1) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง อาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์ ระบบการเงิน และระบบข้อมูล
- 4.2) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย
- 4.2.1) เกณฑ์ที่ 1 จัดอาคารเรียนอาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ สถานที่ ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน ได้แก่
- (1) มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัยและมีการดูแลบำรุงรักษา  
อย่างเหมาะสม
- (2) มีห้องสมุด มุมหนังสือ ศูนย์วิชาการพร้อมเอกสารและตำรา  
เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
- (3) มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเหมาะสม
- (4) จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน  
และให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 4.2.2) เกณฑ์ที่ 2 จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและ  
เพียงพอต่อการเรียนการสอน ได้แก่
- (1) มีระบบการจัดการและรักษาที่มีประสิทธิภาพ
- (2) มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ
- 4.2.3) เกณฑ์ที่ 3 จัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ  
การเรียนการสอน ได้แก่
- (1) มีแผนการใช้เงินที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- (2) มีการใช้เงินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ
- 4.2.4) เกณฑ์ที่ 4 จัดระบบข้อมูล เครื่องมือการเรียนรู้ของโรงเรียน  
ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ได้แก่
- (1) มีการจัดทำและพัฒนามาตรฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผน  
และพัฒนาการเรียนรู้อ

(2) มีการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

(3) มีการสร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น บ้าน สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

#### 5) ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร และเกณฑ์ชี้วัด

5.1) การจัดการ การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่บริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และหรือ ได้ผลมากที่สุด) และมีประสิทธิผล (คำนึงถึงความสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) สามารถตรวจสอบ และพัฒนายกระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย

5.2.1) เกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย ได้แก่

(1) มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและระดับการศึกษาของโรงเรียน

(2) มีคู่มือ แนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่าย

(3) มีธรรมเนียมโรงเรียน แผนปรับปรุงโรงเรียนอย่างเหมาะสม

(4) มีนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบข้อมูล สารสนเทศ

เพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม

(5) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

5.2.2) เกณฑ์ที่ 2 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย ได้แก่

(1) มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

(2) เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลักดันเปลี่ยนการเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดีได้

5.2.3) เกณฑ์ที่ 3 มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม ได้แก่

(1) มีการกำหนดขอบข่าย สาระ การกำกับ ตรวจสอบและ

จุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจน เน้นการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า (ความคุ้มค่า หมายถึง กลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์เต็ม และตรงกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ)

- (2) บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินการตามระบบได้
- (3) มีการเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายในโรงเรียน

อย่างต่อเนื่อง

6) ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน นักศึกษา และเกณฑ์ชี้วัด

6.1) กิจกรรมนักเรียน นักศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สวัสดิการ การปกครอง และกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6.2) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย

6.2.1) เกณฑ์ที่ 1 จัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้เรียน เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับวัย ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

เพียงพอ

- (1) มีการจัดบริการโภชนาการ สุขอนามัยที่ถูกสุขลักษณะ และ
- (2) มีการจัดสันหนากการ และบริการตรวจสุขภาพอย่างทั่วถึง
- (3) มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยเหมาะสมกับสภาพของ

โรงเรียนและชุมชน

(4) มีการจัดสวัสดิการ ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่

(5) มีการจัดบริการและแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

6.2.2) เกณฑ์ที่ 2 ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ ได้แก่

(1) มีการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง

(2) มีการดูแล ติดตามความประพฤตินักเรียนอย่างใกล้ชิด และ

ต่อเนื่อง

(3) มีการใช้ข้อมูลด้านความประพฤติของนักเรียนมาพัฒนา

งานปกครองนักเรียน

6.2.3) เกณฑ์ที่ 3 จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ  
คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและ  
เหมาะสม ได้แก่

(1) มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตาม  
ความสมัครใจ

(2) มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมนักเรียน  
อย่างต่อเนื่อง

#### 7) ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน และเกณฑ์ชี้วัด

7.1) สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน หมายถึง ผลของการเรียนรู้หรือพัฒนาการโดย  
รวมที่เกิดขึ้นจริงของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรกำหนด

7.2) เกณฑ์ชี้วัด ประกอบด้วย

7.2.1) เกณฑ์ที่ 1 พัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติ  
ปัญญา ปรากฏเด่นชัดตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่

- Rajabhat Mahasarakham University
- (1) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
  - (2) มีความร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสุข แสดงออกทางอารมณ์  
ได้เหมาะสมกับสถานการณ์
  - (3) รู้จักช่วยเหลือตนเองและผู้อื่น รวมทั้งสามารถร่วมกิจกรรมกับ  
ผู้อื่นได้เหมาะสม

(4) สามารถใช้ภาษาโต้ตอบ และสื่อสารได้เหมาะสม

7.2.2) เกณฑ์ที่ 2 พัฒนาการเต็มตามศักยภาพ ได้แก่

- (1) มีพัฒนาการก้าวหน้าทุกด้านอย่างสมดุลตามวัยในแต่ละปี
- (2) มีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนต่อเนื่องทุกปี

#### 5.5 คุณลักษณะของผู้บริหารและครูที่ดี

จากคุณภาพของโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ปัจจัยที่กล่าวมา โรงเรียนเอกชน  
ได้ถือเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่สอดคล้องกับหลักสูตร และ  
ความต้องการของสังคม ซึ่งนอกจากเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่น

ที่จะทำให้โรงเรียนเอกชนมีคุณภาพ นั่นคือโรงเรียนต้องมีผู้บริหารและครูที่มีคุณภาพหรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2538 : 114)

5.5.1 มีความรู้ดีและหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

5.5.2 มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

5.5.3 มีความประพฤติดีและปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนา

5.5.4 รักษาวินัยดี และปฏิบัติตามวินัยโดยครบถ้วน

5.5.5 กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์

5.5.6 สอนและอบรมศิษย์โดยใช้หลักวิชาทางการศึกษา มีความรักและเมตตาต่อศิษย์ทุกคน ติดตาม ส่งเสริมแก้ไขการเรียน และความประพฤติของศิษย์

5.5.7 ละเว้นอบายมุขได้อย่างเด็ดขาด โดยเฉพาะสุรา บุหรี่และการพนัน

#### 5.6 คุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพ

5.6.1 คุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติ 3 ส่วน ดังนี้ (ถวิล มาตรการเยี่ยม. 2542 : 3-7)

1) คุณลักษณะส่วนตัว หรือคุณลักษณะเฉพาะที่จะต้องพัฒนาให้เกิดในตัวครูให้ได้

2) เกี่ยวกับการรู้จักตนเอง นั่นคือ ครูจะต้องวิเคราะห์ให้รู้ ให้เข้าใจก่อนว่าเป็นใคร มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี มีหน้าที่บทบาทอะไร และสามารถมองงาน มองชีวิตและมองอาชีพได้ถูกต้อง

3) เกี่ยวกับการรู้และเข้าใจบุคคลอื่น กล่าวคือ จะต้องยอมรับว่าเราไม่ได้อยู่คนเดียว จะต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ในสังคมว่า พฤติกรรมหรือกิริยาตอบโต้เกี่ยวพันกันของคนในสังคมนั้นเป็นอย่างไร

5.6.2 ลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพดี ควรมี 3 ลักษณะ คือ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. 2542 : 12-20)

1) บุคลิกภาพดี เด็ก ๆ อยากเห็นครูแต่งกายเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องหล่อหรือสวย หนุ่ม หรือแก่ แต่ต้องพูดจาไพเราะ อ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส ใจดี สอนสนุก มีมุขตลก มีอารมณ์ขันบ้าง มีคำชมบ่อย ๆ และอารมณ์สุขุมเยือกเย็น

2) ปฏิบัติตนดี หมายความว่ารวมถึง การปฏิบัติต่อนักเรียน ซึ่งเด็ก ๆ อยากให้ครู มีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นเด็ก ไม่ลำเอียง ให้ความอบอุ่น และรักนักเรียนทุกคนเท่ากัน เก็บ ความลับเป็นที่ปรึกษาได้ และมีเวลาให้นักเรียน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกและความต้องการของนักเรียน ครูมีความสามัคคี ไม่พูดเสียงดัง ไม่ตะโกนใส่เด็ก เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่สูบบุหรี่ ดื่มสุรา เล่นการพนัน ไม่ลงโทษเด็กด้วยวิธีรุนแรง และใช้อารมณ์โดยไม่มีเหตุผล

3) สอนดี โดยเด็ก ๆ ชอบครูที่พูดเข้าใจง่าย มีมุขตลกสอดแทรก รับผิดชอบและ ตรงเวลา สรรหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคใหม่ ๆ มาสอนเสมอ ทุ่มเวลาให้กับนักเรียนไม่พูด มากหรือสอนซ้ำซ้อน ไม่ดูหมิ่นเยาะเย้ยถากถางเด็กที่เรียนไม่เก่ง มีคำยกย่องชมเชยสำหรับทุกคน ให้การบ้านพอเหมาะในตอนเย็นกับเด็ก และไม่เอาเวลาสอนไปทำอย่างอื่น

จากลักษณะครูดีมีประสิทธิภาพทั้งจากทัศนะของนักการศึกษา และจากมุมมองของ เด็กพอสรุปได้ว่า ครูดีต้องมีความรู้ มีคุณธรรม สุภาพอ่อนโยน สอนสนุก และห่างไกลอบายมุข

นอกจากนี้โรงเรียนก่อนประถมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ต้องเป็นโรงเรียนที่มี คุณภาพ หรือจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถแข่งขันได้และเป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครองหรือชุมชน และมีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

นวลศรี ตาถิ่น (2535 : 53) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา 2535 มีทักษะทางการนิเทศการศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

บุญรวย สายแก้ว (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมิติมิตรสัมพันธ์ และด้านมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

2. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน โดยส่วนรวม และด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ด้านมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยส่วนรวม และด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ด้านมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีขนาดโรงเรียนในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมิติมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวมทั้งข้อเสนอแนะ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติต่อครูอาจารย์ในระดับสูง และน่าจะแสดงออกมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติกิจสัมพันธ์ โดยการสำรวจงานความต้องการของครูอาจารย์ และจุดบกพร่องของตนเอง นำมาวิเคราะห์สรุปผลพร้อมแสวงหาความรู้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของครูอาจารย์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของครูอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ทุกประการ

สุทิส ทองสนิทกาญจน์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองโดยภาพรวม และแต่ละด้านพบว่า ในทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิคหรือเฉพาะอย่าง และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ

2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง โดยส่วนรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. วุฒิศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตัวเอง

โสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 7 โดยภาพรวม และทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านมโนคติ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยทักษะที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ทักษะด้านเทคนิค รองลงมา คือ ทักษะด้านมโนคติ และทักษะด้านบุคคล ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทำการสอนในกลุ่มวิชาสามัญและวิชาการงานและอาชีพ มีความคิดเห็นโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ทางการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านเทคนิคและทักษะทางด้านบุคคล ส่วนทักษะทางด้านมโนคติครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทางการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านมโนคติ สูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทางการสอน 10 ปีขึ้นไป

อัจฉรา ณ ลำพูน (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 7 ผลวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล สรุปได้ว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารโรงเรียนอนุบาลมีทักษะในการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลสรุปได้ ดังนี้

1. ครูผู้สอนในระดับก่อนประถมศึกษา และครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทางการสอนต่ำกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานด้านเทคนิคของงานและด้านมโนคติ ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคคล มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

ภิญโญ รัตนมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมกรรมการบริหารโดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประสานงาน และด้านการประชาสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมได้ร้อยละ 70.00

มนัส จันทร์สูง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านผลิตผล หรือความสำเร็จ ในการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ หมู่คณะมากที่สุด ส่วนด้านการประชุมนิเทศงานเป็นแบบ ใฝ่แต่งานมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านผลิตผล หรือความสำเร็จในการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ผู้บริหารนั้นสังกัดอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และด้านการประชุมนิเทศงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ผู้บริหารนั้นสังกัดอยู่

วิสุทธิ์ แจรัมย์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยภาพรวมและรายด้าน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบริการ งานปกครองนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นระดับดีกว่าครูอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีประสิทธิภาพการบริหารงานมากกว่าขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

4. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารีย์ เกื้อกุล (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียน  
การสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ  
ของผู้บริหารและครู-อาจารย์โดยภาพรวม ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการวัดผล  
ประเมินผลการเรียนการสอน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการนำหลักสูตรไปใช้  
ด้านการเตรียมการสอน และด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. การปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ  
ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติงานมากกว่าครู-อาจารย์

3. การปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ  
ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวม  
และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. การปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตาม  
ทัศนะของครู-อาจารย์เพศหญิง เห็นว่า มีการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ  
ด้านการจัดเตรียมการสอน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการใช้สื่อการเรียน  
การสอนมากกว่าครู-อาจารย์เพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านกานนำหลักสูตร  
ไปใช้ และด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน ไม่แตกต่างกัน

5. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารควรสนใจการจัดหาหลักสูตรสำหรับเป็นแนวทางจัดทำแผนการสอน  
และคู่มือไว้บริการครู-อาจารย์อย่างเพียงพอ เป็นผู้ดำเนินการใช้หลักสูตร ควรติดตาม ควบคุมให้มี  
การประเมินก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน ตลอดจนควรควบคุมให้ครูเตรียมการสอน  
อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ทับทิม ศรีผา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า  
การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้นำ

ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ และด้านปฏิสัมพันธ์อิทธิพลนั้น พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน ขนาดใหญ่ขนาดเล็ก มีทัศนะเกี่ยวพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่คาดหวังรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น โรงเรียนขนาดกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านปฏิสัมพันธ์อิทธิพล อยู่ในระดับมากที่สุด

ยงยศ ทักษะพัตย์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ การบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของศึกษาริการอำเภอในภาคใต้ของ ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารงาน โดยภาพรวมและด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 4 งาน คือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงาน งานศูนย์บริการและ ประสานงาน และงานศูนย์ติดตามและประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ทักษะการบริหารงาน โดยภาพรวมและด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 4 งาน คือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงาน งานศูนย์บริการและ ประสานงาน และงานศูนย์ติดตามและประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.45 และประสิทธิภาพในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 29.95

สมหวัง ลำพาย (2541 : 94-96) ได้ศึกษา ทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของตนโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด และ ด้านเทคนิควิธี เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของตน โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ทักษะการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิธีตามการรับรู้ของตน

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิธีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิธี ไม่แตกต่างกัน

จำเนียร ใจสำคัญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาใน 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียน เห็นว่า มีการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหาร และด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านกระบวนการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เห็นว่า มีการปฏิบัติงานพัฒนา คุณภาพการศึกษาโดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหาร และด้านกระบวนการ บริหาร ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา ที่ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง เห็นว่า มีการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษามากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บัญชา เมืองศรีมาตย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การบริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสี่เดือน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหาร โดยภาพรวม และการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การสนับสนุนบุคลากรการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน การประสานความร่วมมือกับบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น 2 มาตรฐาน คือ โรงเรียนใช้แผนเป็น เครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทัย เจริญธรรม (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานวิชาการตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยรายด้านเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวางแผนงานวิชาการ การประเมินผล การจัดการงานวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งรายชื่อที่มีการดำเนินมาก 3 อันดับแรก คือ กำหนดให้ครูจัดทำแผนการสอนในแต่ละรายวิชา จัดครูสอนได้ตรงตามวุฒิ จัดครู-อาจารย์ที่รับผิดชอบงานด้านแผนงานวิชาการ ส่วนรายชื่อที่มีการดำเนินงานน้อย 3 อันดับท้าย คือ การส่งเสริมครูให้มีความรู้ในการวิจัยและนำความรู้นำไปวิเคราะห์วิจัยการเรียนการสอน การจัดวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนและการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน

สุนทร สุนสิน (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติทักษะการบริหารงาน โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิควิธี โดยรายชื่อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และรายชื่อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดทำเอกสารทางวิชาการออกเผยแพร่
2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติทักษะการบริหารงานทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็มโจลเนสส์ (สมหวัง ลำพวย. 2541 : 47-48 ; อ้างอิงมาจาก Mjollness. 1980 : 15) ศึกษาและพัฒนาวิธีการประเมินผลการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงมาจาก แฟรนแกน (Frangan) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ได้ทำการรวบรวมองค์ประกอบของผู้บริหารที่ดี 292 ข้อ แล้วนำมาจัดอันดับองค์ประกอบหลักได้ 3 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านเทคนิค
  - 1.2 ด้านความคิดรวบยอด
  - 1.3 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์
2. ข้อมูลประมาณ 56 เปอร์เซ็นต์ ได้นำมาวิเคราะห์แยกแยะเป็นข้อมูลทางด้านเทคนิค
3. รองลงมาเป็นความสามารถในการบริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ข้อสังเกต คือ คณะผู้บริหาร โรงเรียน และอาจารย์ใหญ่ได้รายงานเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากถึงร้อยละ 93 ในขณะที่ครูได้รายงานเพียงร้อยละ 49.4
5. จากจำนวนครูที่ได้รายงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ 97 คน มีอยู่ 54 คน มีความเห็นว่าการบริหารขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
6. มีเหตุผลที่สนับสนุน ซึ่งให้เห็นว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างกันไปตามกลุ่มที่อ้างอิง
7. ดังนั้นรูปแบบการสร้างแบบประเมินผล จะขึ้นอยู่กับลักษณะพฤติกรรม

การแสดงต่าง ๆ ที่ได้ผลมาจากการวิจัย

จากการวิจัยนี้ ยังมีเหตุผลสนับสนุนอีก 4 ประการด้วยกัน คือ

1. ผลจากการศึกษาสมควรจะนำมาผสมกับการศึกษาของผู้อื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน เพื่อสร้างลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่
2. ลักษณะข้ออ้างอิงต่าง ๆ ที่นำมาจากการวิจัยผู้อื่น สมควรจะชี้ให้เห็นแยกแยะให้ชัดเจน เมื่อรายละเอียดต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม
3. ทักษะต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เป็นแนวทางในการดำเนินงานของอาจารย์ใหญ่ สมควรจะได้นำมาพิจารณาให้การฝึกอบรมภายใน และเป็นแบบประเมินผลอาจารย์ใหญ่
4. แบบประเมินผลอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สมควรที่จะมีการปรับปรุง และมีการทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจากการสังเกตเสียก่อน

ดี วอห์น (De Vaughn. 1981 : 185-187) ได้ศึกษา ถึงวิธีการประเมินที่ได้ผล โดยแสดงให้เห็นมาตรฐาน 14 ประการ ที่ควรจะนำมาประเมินตัวผู้บริหาร ดังนี้

1. การใช้เวลาในการดำรงตำแหน่งบริหารเพื่อพัฒนาปรับปรุงการสอน
2. นำความรู้ด้านบริหารต่าง ๆ มาใช้ในตำแหน่งบริหาร

3. การวางแผนการที่มีประสิทธิภาพ
4. มีระบบการทำงานของตัวเองดี และยังช่วยผู้อื่นในการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย
5. เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาความคิดให้ชัดเจนมากขึ้น
6. ผู้บริหารควรจะต้องมีการตัดสินใจวางแผนต่าง ๆ ร่วมกับคณะผู้ร่วมงาน
7. เข้าใจและไม่สับสนเกี่ยวกับบทบาทสองบทบาทที่ต่างกัน คือ การเป็นผู้นำในโรงเรียน (ครู) และบทบาทของผู้บริหาร (อาจารย์ใหญ่) โดยจะต้องระลึกได้ว่า สองบทบาทนี้จำเป็นต้องทำงานประสานกัน ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
8. บริหารให้ข่าวสารต่าง ๆ ที่ผ่านการตัดสินใจร่วมกันให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วถึง
9. ให้ความช่วยเหลือ บริหารต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
10. เห็นความสำคัญของการให้เด็กมีโอกาสนำ และเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจร่วมกันด้วย
11. ร่วมมือกับผู้ร่วมงานวางแผนงบประมาณ การจัดทำโครงการ ลงทะเบียนนักเรียน และการประเมินความต้องการงบประมาณของโครงการโรงเรียนแต่ละโครงการ และการให้ความช่วยเหลือด้านบริการต่าง ๆ
12. ให้บริการในด้านส่งเสริมประสบการณ์แก่บุคลากรภายในโรงเรียน โดยอาจจัดเป็นการฝึกอบรม และการดูงาน
13. วางแผนร่วมมือกับผู้ร่วมงานในการให้บริการข่าวสารของโรงเรียนแก่ชุมชน
14. ประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลแต่ละปี แล้วเก็บข้อมูลเอาไว้

คิตเดรด (Kindred, 1985 : 295) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารขาดทักษะ ทำให้เกิดปัญหาทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในการวิจัยนี้เขาได้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาคดี กลุ่มที่ได้รับการศึกษาน้อย ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่ต่างผิว เป็นต้น และได้สรุปว่า ถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง และทักษะทางด้านมนุษย ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน จากการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้าน

ความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิควิธี และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่า ทั้งผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาจังหวัด และศึกษาอำเภอ ให้ความคิดเห็นว่า มีความจำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

รัสเซลล์ (Russell. 1994 : 4245-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา พื้นฐานและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการ สัมภาษณ์และการสังเกตจากแบบบันทึกกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียน แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม กับผู้บริหารโรงเรียน 26 โรงเรียน ในเมืองซาคราแมนโต (Sacramento) พบว่า ความสามารถของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งแต่ละงานต้องการ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความเข้าใจแตกต่างกัน โดยส่วนรวมความรู้ความสามารถ ของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็น ได้แก่ ความสามารถในการจัดการและการบริหารงานงบประมาณ การซ่อมแซมอาคาร และความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาของโรงเรียน รวมทั้งพบว่า ทักษะในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการโรงเรียน และ ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะว่า สถาบันผลิตครูควรศึกษาหน้าที่และหลักการเป็นผู้บริหารโรงเรียน ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนเองควรศึกษาวิเคราะห์ งานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานโรงเรียนมีการประสิทธิภาพเสมอ

สต็อกคิล (Stogdil. 1994 : 125-126) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และ พฤติกรรมผู้บริหาร โดยจำแนกตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหาร ควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเขว่นปัญญาดี มีนิสัย รักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรม และงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อศึกษาหาความรู้และเพื่อเสริมคุณค่าของคน

ให้เป็นผู้มีความสามารถและความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นผู้ที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุดในอรรถมณั้ชั้นมีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร จำแนกออกเป็น 5 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญาความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ประเภทที่สอง ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา ประเภทที่สาม ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ประเภทที่สี่ สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น ประเภทที่ห้า สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ แอคที (Agthe. 1995 : 9077-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทของผู้บริหาร และครูในด้านวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูยอมรับว่า งานปรับปรุงการสอนจะต้องจัดทำเป็นคณะโดยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน

2. ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารมากกว่าทำหน้าที่นิเทศการเรียนการสอน

3. ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โครงการสอนของอำเภอมีอิทธิพลต่อการจัด

หลักสูตรในโรงเรียน

4. นวัตกรรมและเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารจากการเป็นผู้สั่งงาน เป็นผู้ประสานงานและมีการทำงานเป็นคณะมากขึ้น

5. มีการศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อบริหารและพัฒนาหลักสูตร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทักษะการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน คือ ความคิดรวบยอด เทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ รวมทั้งเป็นปัจจัยทำนายประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนใน 5 ด้าน

คือ การนำหลักสูตรไปใช้ การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน และการวัดผลประเมินผลการสอน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางเพื่อความเหมาะสม สำหรับการวิจัยในครั้งนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University