

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ตามลำดับดังนี้

1. การบริหารโรงเรียน
  - 1.1 ความหมายการบริหารโรงเรียน
  - 1.2 กระบวนการบริหารโรงเรียน
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน
  - 1.4 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
  - 2.2 แนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กร
  - 2.3 การประเมินประสิทธิผล
  - 2.4 ขอบข่ายของการประเมินประสิทธิผล
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.2 ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้ การบริหารงานจึงจำเป็นต้องใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นให้ประสบผลสำเร็จ

#### 1. ความหมายการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารโรงเรียนในทัศนะต่างๆ ดังนี้  
วิลลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกในสังคมหรือประเทศชาติ

ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพ ทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และอยู่ในสังคมได้  
 อย่างดี และมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพ

จรรย์พร โน้ตชัยยา (2541, หน้า 51) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน หมายถึง  
 กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินการของบุคลากรเพื่อให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาแก่นักเรียน  
 ในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้

โสรัจ พิศชนวนชม (2542, หน้า 311) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ กระบวนการ  
 ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่จัดการให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาแก่นักเรียน  
 ในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้

กำพล ฤทธิรักษา (2545, หน้า 13) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน หมายถึง  
 กิจกรรมที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ชุมชนและสังคมร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการ เพื่อให้  
 การกิจของโรงเรียนที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้  
 อย่างดี และมีประสิทธิผล

สอวางค์ จงสวัสดิ์พัฒนา (2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน  
 หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรที่จัดกิจกรรมทางการศึกษาทางด้านวิชาการ งบประมาณ  
 การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัด  
 การศึกษาแก่นักเรียนในสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ของกลุ่มคนที่ร่วมมือกัน  
 จัดกิจกรรมทางการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป โดยใช้  
 กระบวนการต่างๆ ทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ในการพัฒนาเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิก  
 ในสังคมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## 2. กระบวนการบริหารโรงเรียน

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 63-64) วิเคราะห์และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ  
 บริหารของ ฟาโย (Fayol) ว่า องค์ประกอบที่จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหาร ว่ามี 5 ประการ  
 คือ

1. การวางแผน (to plan)
2. การจัดองค์กร (to organize)
3. การบังคับบัญชา (to command)
4. การประสานงาน (to coordinate)
5. การควบคุมงาน (to control)

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 22-23) กล่าวถึงแนวคิดของ สมาคมผู้บริหาร  
 การศึกษาของสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators: AASA)  
 มีความเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรม 5 ขั้น ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติการในการบริหารการศึกษา (planning)
2. การสรรหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร (allocating)
3. การให้กำลังใจ และการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน (stimulating)
4. การประสานงาน (coordinating)
5. การประเมินผลงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน (evaluating)

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า กระบวนการบริหารคือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่จัดดำเนินการทางการศึกษาที่ประกอบไปด้วย การวางแผนดำเนินการบริหารโรงเรียน การจัดดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากร ทางการศึกษา การจัดองค์กรภายในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ การจัดบุคลากรเพื่อดำเนินงาน การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การประสานงานตลอดจน การติดตามและประเมินผลการทำงานในโรงเรียน

### 3. ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหรือสถาบัน ที่มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร ในส่วนของการบริหารโรงเรียนโดยรวม นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในทัศนะต่างๆ ดังนี้

ปัญญา เล็กขำ (2541, หน้า 15) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่ามีขอบข่าย 6 งาน ดังนี้

1. วิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ประเสริฐ เศษฐพันธ์ (2542, หน้า 86) ได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนซึ่งมักจะจำแนกโครงสร้างการจัดองค์กรภายในโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้บริหารมีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 ฝ่าย จะแบ่งงานออกดังนี้

1. ฝ่ายธุรการ
2. ฝ่ายวิชาการ
3. ฝ่ายปกครอง
4. ฝ่ายบริการ

จิริฐกาล พงศ์ภคเชียร (2545, หน้า 40) ได้สรุปการพัฒนา รูปแบบโรงเรียนที่เน้น ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของนักเรียนโดยการกำหนดองค์ประกอบในการบริหารงานสถานศึกษา เป็น 7 ด้าน คือ

1. จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา
2. ด้านธุรการการเงิน
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านวิชาการ
5. กิจการนักเรียน
6. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม
7. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 33-34) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ในงาน 4 ฝ่ายหลัก คือ

1. ฝ่ายบริหารวิชาการ
2. ฝ่ายบริหารงบประมาณ
3. ฝ่ายบริหารงานบุคลากร
4. ฝ่ายบริหารทั่วไป

จากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานที่มีรายละเอียดซึ่งได้นำเสนอข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหาร งบประมาณ 3) การบริหารบุคลากร และ 4) การบริหารทั่วไป

#### 4. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 8) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีปัญหาที่สำคัญ คือ นักเรียนมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ขาดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ

##### 4.1 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 10) การปฏิรูป การศึกษา มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีพลังและมีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจาย อำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามที่ปรากฏในบทบัญญัติ มาตรา 39 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ว่า

“มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 (2546, หน้า 32) กล่าวถึง การกระจายอำนาจการบริหารจัดการทุกโรงเรียนรวมทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการบริหารจัดการโรงเรียนหรือสถานศึกษามี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายและภารกิจด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายและภารกิจในด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารบุคคล มีขอบข่ายและภารกิจในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการวินัย และการรักษาวินัย และการออกราชการ

4. ด้านการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายและภารกิจในด้านการดำเนินงานธุรการงานเลขานุการ คณะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ทั้งนี้มีขอบข่ายการบริหารจัดการ

ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และ ด้านการบริหารทั่วไป

#### 4.2 แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 (2550 ก, หน้า 7-10) ได้วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553 ไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ มีแนวทางและมาตรการในการพัฒนา ดังนี้

1) พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและการพัฒนาโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยองค์กรยูเนสโกและหน่วยงานภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียนโดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผนจัดตั้ง ยุบ เลิก รวม ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่ ทั้งนี้ จะจัดทำแผนในตำบล และอำเภอที่นำร่องเป็นอันดับแรก และขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณีที่โรงเรียนจำเป็นต้องยุบเลิก อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาเป็นศูนย์ปฐมวัย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

2) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ best practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก

3) พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยจะพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ธุรการร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการ งานข้อมูล งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้าง ร่วมกัน ตลอดจน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากรอื่นๆ ร่วมกัน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกลไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่นจะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและสื่อสารมาใช้

4) สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ จำทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย และการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับปรุงระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตรากำลังให้เหมาะสม

4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา มีแนวทางและมาตรการในการพัฒนา ดังนี้

1) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยปรับปรุงหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคณะชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนคณะชั้น

2) พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ พร้อมทั้งจะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูป ที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และระบบคอมพิวเตอร์ มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนการหมุนเวียนครู

4) นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดอย่างต่อเนื่อง

5) วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียน มีแนวทางและมาตรการในการพัฒนา ดังนี้

1) จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ และครุภัณฑ์

2) ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3) จัดอัตรากำลังครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลนครูด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ (คณะชั้น) ครูเวียนสอน ครูฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

4) พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร

5) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในทุกๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน แบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน กรณีที่มีการยุบ รวมโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจนจบการศึกษา

4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา มีแนวทางและมาตรการในการพัฒนา ดังนี้

1) พัฒนาคณะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีศักยภาพเพียงพอ ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามาช่วยในพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และรับโอนโรงเรียนบางส่วน เพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นเด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน

4) เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญ และตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วม

5) จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใดบ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะได้รับ อาทิเช่น การลดหย่อนภาษี

6) วิจัยและพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดหา best practice การมีส่วนร่วมเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

#### 4.3 นโยบายการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 8-9) ได้กำหนดนโยบายที่สำคัญซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มอบกรอบแนวคิดให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ นำไปปฏิบัติและประมวลผล การดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามีการพัฒนาอย่างเป็นและมีประสิทธิผลสูงสุด คือนโยบายการพัฒนาประสิทธิผลสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยได้มอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยได้ดำเนินการ ตามนโยบายดังนี้

4.3.1 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกหน่วยงานทุกระดับใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องช่วยกันประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงถึงกลุ่มเป้าหมาย และทางอ้อม โดยผ่านสื่อในหลายลักษณะ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุท้องถิ่น เว็บไซต์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะชุมชนที่มีสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในพื้นที่ เกิดความตระหนักในการที่จะช่วยกันสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็กในท้องถิ่นของตนเอง

4.3.2 สืบรวจข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน บุคลากรซึ่งรวมไปถึงครุภัณฑ์ที่จำเป็น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องถูกนำมาวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กต่อไป

4.3.3 จัดทำแผนที่ทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 มาจัดทำแผนที่ทางการศึกษา ซึ่งจะแสดงที่ตั้งของสถานศึกษา

เส้นทางคมนาคม แหล่งทรัพยากรสนับสนุน ตัวบ่อนที่เป็นทั้งนักเรียนและทรัพยากรบุคลากรอื่น ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนจัดสรรโอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพ

4.3.4 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะนำข้อมูลและสารสนเทศที่สำรวจได้ข้างต้น มาจัดทำเป็นเป้าหมายพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยจำแนกสถานศึกษาขนาดเล็ก ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สถานศึกษาที่มีคุณภาพและชุมชน ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สถานศึกษาที่พร้อมรับการพัฒนาให้มีคุณภาพ และประเภทท้ายคือ สถานศึกษาที่ไม่มีคุณภาพและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ซึ่งต้องยุบรวม เลิกล้ม เพราะประชาชนขาดศรัทธา ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนและมีทางเลือก ในการบริหารจัดการแบบอื่นที่ดีกว่า แผนดังกล่าว มีทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้น มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ชัดเจน รวมทั้ง มีงบประมาณบุคลากร และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็กอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดโดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่นโดยทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความขาดแคลนของสถานศึกษาขนาดเล็ก

4.3.5 จัดซื้อหนังสือเรียน แบบฝึกหัด บัณฑิตหลักที่สำคัญยิ่งคือหนังสือเรียน ซึ่งเดิม จะได้รับแจกให้ยืมเรียนซึ่งไม่เพียงพอ ต่อมาสำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับ หนังสือเรียนและแบบฝึกหัด รวมไว้ในค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ซึ่งตามปกติสถานศึกษาขนาดเล็ก จะได้รับเงินอุดหนุนที่เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อยทั้งนี้เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนน้อย หากงบประมาณรายหัวนักเรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก ถูกนำไปเป็นค่าหนังสือและแบบฝึกหัดแล้ว ก็จะทำให้มีงบประมาณสำหรับนำไปพัฒนาสถานศึกษาน้อยลงไปอีก ดังนั้น จึงได้จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดเพิ่มเติม ให้แก่นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก

4.3.6 หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ในการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษานั้น จำนวนนักเรียนจะเป็นเกณฑ์ๆ หนึ่งในการจัดสรร ดังนั้น สถานศึกษาขนาดเล็กมักจะไม่ได้รับจัดสรรครุภัณฑ์ที่มีราคาสูงๆ เช่น คอมพิวเตอร์ ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก จะไม่มีโอกาสได้เรียนคอมพิวเตอร์ นอกจากจะได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวคิดที่จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามสถานศึกษาต่างๆ โดยจัดเป็นหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ซึ่งเรียกว่า คอมพิวเตอร์ โมบาย ยูนิต (computer mobile unit) ลักษณะของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่นั้น จะมีหลายลักษณะของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ดังกล่าว ไปใช้ในสภาพภูมิศาสตร์ เช่นไร เช่น ถ้าในสถานศึกษาอยู่ที่พื้นราบก็จะใช้รถบัสหรือรถตู้ แต่ถ้าอยู่ในถิ่นทุรกันดารก็จะใช้รถ 6 ล้อ ที่มีสภาพดี รูปแบบของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกใช้มี 3 รูปแบบ คือ บัส โมบาย ยูนิต (bus mobile unit) (มีคอมพิวเตอร์คันละ 21 เครื่อง) มินิบัส โมบาย ยูนิต (minibus mobile unit) (มีคอมพิวเตอร์คันละ

11) และ คอนเทนเนอร์ โมบาย ยูนิท (container mobile unit) (มีคอมพิวเตอร์คันละ 15 เครื่อง) เหมาะสมกับพื้นที่ราบห่างไกล วิ่งให้บริการสัปดาห์ละ 6 วัน ในบางพื้นที่อาจมีสภาพไม่เหมาะที่จะใช้หน่วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้วิธีเลือกสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งที่สถานศึกษาอื่นๆ สามารถเดินทางมาได้สะดวก สถานศึกษาที่ได้รับการเลือกเป็นศูนย์กลางดังกล่าวจะเป็นที่ตั้งห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้ค่าใช้จ่ายใกล้เคียง กับรถ mobile unit เพียงแต่เปลี่ยนค่าน้ำมันรถเป็นค่าพาหนะให้ครู และนักเรียนเดินทางมาเรียนคอมพิวเตอร์ที่สถานศึกษาศูนย์คอมพิวเตอร์

4.3.7 จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอนนับเป็นสิ่งที่ช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ห้องสมุดยังเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ซึ่งต้องการให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ปัจจุบันงบประมาณเรื่องสื่อการเรียนการสอน และหนังสือห้องสมุดอยู่ในงบอุดหนุนนักเรียน ดังนั้น จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีสื่อ การเรียน การสอนและหนังสือห้องสมุดมีน้อยทั้งๆ ที่นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กก็จำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องต่างๆ เหมือนสถานศึกษาขนาดอื่นๆ งบประมาณสำหรับสื่อการเรียนการสอนและหนังสือห้องสมุด จัดให้พื้นฐานเท่ากันสถานศึกษาละ 10,000 บาท และเพิ่มเติมให้ตามจำนวนนักเรียนอีกคนละ 65 บาท เช่น สถานศึกษาแห่งหนึ่งมีนักเรียน 100 คน สถานศึกษานี้ก็จะได้งบประมาณส่วนนี้ เท่ากับ 16,500 บาท

4.3.8 การหมุนเวียนครู สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาที่มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูที่มีประสบการณ์จัดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องหาบุคลากรเพิ่มเติมให้กับสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งบุคลากรอาจมาจากสถานศึกษาที่มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรืออาจเป็นนักศึกษาฝึกสอน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กต้องบริหารจัดการเรื่องเวลาสำหรับบุคลากรภายนอกอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

4.3.9 การพัฒนาครู รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีลักษณะต่างจากสถานศึกษาต่างๆ ไปในบางเรื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยด้านต่าง โดยเฉพาะปัญหาครูไม่ครบชั้นเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเจตนารมณ์ ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม รูปแบบในการพัฒนาครูนั้นคงต้องพยายามไม่ให้ครูทิ้งห้องเรียนไปเข้ารับการอบรม สัมมนา

4.3.10 การนิเทศ ติดตามผล การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถ เสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันทั่วทั้ง ผู้ที่จะไปนิเทศติดตามผล ก็คือศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.11 การซ่อมแซมอาคารสถานที่ สืบเนื่องจากการที่สถานศึกษาขนาดเล็ก ได้รับงบประมาณก่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะ งบประมาณที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง ซ่อมแซม เพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณได้คำนึงความคุ้มค่า เอาไว้เป็นเกณฑ์หนึ่ง ดังนั้น สถานศึกษาขนาดเล็ก จึงได้รับงบประมาณด้านนี้ น้อย หรือไม่ได้รับเลยในบางปี ซึ่งทำให้สถานศึกษาขนาดเล็ก บางแห่ง ชำรุดทรุดโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน

#### 4.4 รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 4-24) ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวม ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (all for education) โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่ มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการ ที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ ในโรงเรียนขนาดเล็กเกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหลักสูตร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียน ขนาดเล็กไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

4.4.1 รูปแบบศูนย์โรงเรียน “ศูนย์โรงเรียน (school centered) เป็นการพัฒนา ประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียน มาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือมาเรียนรวมกันบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน มีลักษณะการดำเนินการ ดังนี้

4.4.2 รูปแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน เป็นการนำโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้ง ของหมู่บ้าน มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่อาคารสถานที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือ สามารถเดินทางได้สะดวกเป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย นำนักเรียนทุกระดับชั้นมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยรับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทาง มาเรียน มีการวางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอน ตลอดจนบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

##### วิธีดำเนินการ

1. วางแผนการบริหารจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย
2. นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน
3. นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาาร่วมกัน
4. กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียน เครือข่ายอย่างชัดเจน

5. พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกลี้มโรงเรียนตามความเหมาะสม

6. ขอบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคน ทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

1) รูปแบบเรียนรวมบางชั้น

วิธีดำเนินการ

1.1) การนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล1-2 ป.1-3 หรือ ป.4-6 ไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก

1.2) จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

1.3) สนับสนุนค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน

1.4) จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม

1.5) การบริหารจัดการโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหาร ให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย

2) รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น

วิธีดำเนินการ

2.1) ชั้นวางแผนและเตรียมการ

2.1.1) ศึกษาข้อมูลโรงเรียนทั้งข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง สภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง

2.1.2) จัดประชุมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่ ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2) ศูนย์ ป. 1-2 ศูนย์ ป. 3-4 ศูนย์ ป. 5-6 หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการวางแผนกำหนดจ้างครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้น ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่จะทำการสอนในชั้นเรียน จัดประชุมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคนตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวมช่วงชั้นเพื่อวางแผนรวมกันในการบริหาร และจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

2.2) ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

2.3) จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

2.4) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์รวม โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงาน การดำเนินการ ในระดับตำบล อำเภอ และโรงเรียน

2.5) ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล ด้าน การจัด การเรียนการสอน ดำเนินการโดยการจัดครูในตำบลรวมกันแล้วพิจารณาจัดครูผู้สอนและ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทีม ตามสัดส่วนของห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่างๆ

ด้านการบริหารจัดการ ดำเนินการโดย ทุกโรงเรียนยังคงมีสถานภาพ เป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารโรงเรียนเป็นทีม ตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นโรงเรียน ต่างๆ การบริหารจัดการ ดำเนินการโดย ทุกโรงเรียนยังคงมีสถานภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารโรงเรียนเป็นทีม ตามสัดส่วนห้องเรียนและการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ทุกโรงเรียนมีการ ดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่ง ไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้น การบริหารวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอน ในโรงเรียนนั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียน การสอน งานวัสดุ สื่อสาร การเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายในงานพัฒนางานในด้าน วิชาการต่างๆ เป็นต้น การบริหารงานธุรกิจ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการ ในชั้นเรียนมีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้นๆ ส่วนงานธุรกิจ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิม ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน ตามภารกิจ โดยจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัว นักเรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีความประสานความต้องการใช้สื่อวัสดุร่วมกัน จากนั้น จัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียน ช่วงชั้นการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี หลายปีและภาคเรียน และจัดส่งผลการวัดและประเมินผล ไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้นๆ เพื่อให้นักเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียนการบริหารงาน บุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียนและปฏิบัติงานที่โรงเรียนและ ปฏิบัติดูแลหน้าที่สอน และงานอื่นๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่ โรงเรียนศูนย์นั้นๆ การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณารวมกันในระดับศูนย์โรงเรียน ระดับตำบล ก่อนเข้าสู่การพิจารณา ในระดับกลุ่มโรงเรียนด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุน ค่าพาหนะให้นักเรียนทุกคนจัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทาง เพื่อให้นักเรียน ได้เดินทางปลอดภัย

4.4.3 รูปแบบศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน เกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์ โรงเรียน ในรูปแบบต่างๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวม ไม่สะดวก เดินทางไปกลับ ระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกลและการคมนาคม ยากลำบาก หลายแห่ง เป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นนักเรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืน ที่โรงเรียนหลัก

#### วิธีดำเนินการ

1. ประสานงานกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน

2. จัดสร้างและพัฒนาที่พักสำหรับนักเรียน

3. จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุ อื่นๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

#### 4.4.4 รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (integration)

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น อาจดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชา ตามช่วงชั้น การจัดการเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป.1-3, ป. 4-6, ม.1-3 เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยง สู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรมเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

#### วิธีดำเนินการ

1. ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน

2. ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อบูรณาการเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนในแต่ละระดับชั้นเรียน

3. จัดทำตารางสอนในแต่ละช่วงชั้น

4. กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้น

5. ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้

6. ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้

7. จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

8. ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

## ประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 5) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จต่อผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันก็ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, หน้า 31) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

เมธา สุบิน (2541, หน้า 18) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตั้งประสงค์หรือที่ตั้งความหวังไว้เป็นหลัก

วิโรจน์ สารรัตน์ (2543, หน้า 12) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานได้อย่างเหมาะสมถูกต้องทิศทางและทำให้บรรลุผลได้

วันชัย ศิริรัตน์ปัญญากร (2545, หน้า 19) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรในด้านปัจจัยป้อนเข้า ด้านกระบวนการการบริหาร และด้านผลผลิตที่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

อนันต์ กตารัตน์ (2545, หน้า 16) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ให้ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541, หน้า 3) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุผลในการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้านให้แก่บุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน รวมทั้งความพึงพอใจในอาชีพของครูในโรงเรียนและภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียน

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542, หน้า 27) ประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษาและการปฏิบัติ ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัย มีทักษะ มีบุคลิกภาพและมีเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์กรที่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามแผนขององค์กรนั้นๆ ในทำนองเดียวกันประสิทธิผลของโรงเรียน จึงหมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน และตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

กานดา ดัชนีพันธ์ (2545, หน้า 15) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่าประสิทธิผลในการจัดการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ ผู้สำเร็จการศึกษาที่คุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

นรินทร์ หีบแก้ว (2545, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนในการจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบจนก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียน

วาสนา ไชยพรรณนา (2547, หน้า 27) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลที่เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนในการปฏิบัติการจัดการศึกษาจนได้ผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ โดยสามารถทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านการเป็นคนดี เป็นคนเก่ง เป็นคนมีความสุข

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, Miskel, 1991, p.398) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง รวมทั้งมีการจัดการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียน ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูได้

## 2. แนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กร

روبินส์ (Robbins, 1990, p. 77) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กรออกเป็น 4 แนวทาง คือ 1) แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย (goal-attainment approach) 2) แนวทางเชิงระบบ (the system approach) 3) แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (strategic-constituencies approach) และ 4) แนวทางการแข่งขันคุณค่า (competing-values approach)

1. การวัดประสิทธิผลองค์กรจากการบรรลุเป้าหมาย (the goal- attainment approach) แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นไปตามความหมายขององค์กรที่ หมายถึง การสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะ (specific goals) ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นการเน้นที่ผล (ends) มากกว่าวิธีการ (means) ฐานคติ (assumption)

- 1.1 องค์กรต้องมีเป้าหมายแน่นอน
- 1.2 เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน
- 1.3 เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป
- 1.4 เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน
- 1.5 วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้

เป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้เป็นไปตามฐานคติ ควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (operative) เป็นเป้าหมายเฉพาะ (specific goals) ขององค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และสามารถวัดได้

2. การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความคิดเชิงระบบ (the system approach) แนวทางเชิงระบบ เป็นไปตามความหมายขององค์กรที่ว่า องค์กรเป็นระบบ (systems) ต้องการปัจจัย (inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัย (process) และมีผลผลิต (outputs) ต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้น แนวทางเชิงระบบมุ่งเน้นจึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ของระบบภายในองค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสพผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการ (means) มากกว่าที่ผล (ends) ข้อดีของแนวทางเชิงระบบ คือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยในองค์กร และเหมาะสมกับองค์กร ที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้ เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่นๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3. การวัดประสิทธิผลขององค์กรเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (strategic-constituencies approach) แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรแนวใหม่ ฐานคติ (assumption) ของแนวทางนี้ พิจารณาองค์กรในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ทำให้การสนับสนุนขององค์กรให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร ตามแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของกลุ่ม ที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยภายในระบบแต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารองค์กรจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

4. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (competing-values approach) เป็นกรอบแนวคิดบูรณาการในการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรฐานคติของแนวคิดนี้ คือ ประสิทธิผลขององค์กรจะมีความเป็นอัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมินจึงไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร แนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรและใช้องค์ประกอบเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขัน เพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ

### 3. การประเมินประสิทธิผล

วิจลย์ โภชาแสง (2548, หน้า 46) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นกัน คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการต่อยอด

สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550, หน้า 29) ได้แบ่งการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (single criterion measures of effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เช่น การวัดความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (the system resource model of organization effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อน (input) มากกว่า ผลผลิต (output)

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multiple criteria of effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดผล ประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในการวัดประสิทธิผลขององค์กร ในทางปฏิบัติก็ใช้ประเมินหน่วยงานต่างๆ ได้ดีกล่าวคือ

- 3.1 ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวัดจากการผลิต

- 3.2 ลักษณะขององค์กร เช่น บรรยากาศขององค์กร สไตล์ การอำนวยความสะดวกและสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติงาน

- 3.3 พฤติกรรมในการผลิต เช่น การร่วมมือร่วมใจการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.297-307) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรดังนี้

1. ความสำเร็จทางวิชาการ (academic achievement) ได้แก่ มาตรฐานหลักสูตร และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน งบประมาณของโรงเรียน โอกาสเท่าเทียมในการให้การศึกษา

2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากร

3. ภาพพจน์โดยรวมของประสิทธิผลของสถานศึกษา (overall perception of school effectiveness) ได้แก่ แผนการเรียนรู้ โครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชน การปรับปรุง

หลักสูตรให้ทันสมัย การเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผลสัมฤทธิ์ทางด้านกีฬา โครงการด้านดนตรีและศิลปะ กิจกรรมในห้องเรียน

#### 4. ขอบข่ายของการประเมินประสิทธิผล

จันทร์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 20) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการดำเนินงานที่ราบรื่น และความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน

จิรวรรณ ขรภูมิ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน 2) ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 4) ความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินหลายตัวซึ่งจะสอดคล้องกับผลงานของ พาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรคือการแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. การปรับตัว (adaption) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้สนองต่อสภาพการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (adaptability)
- 1.2 นวัตกรรม (innovation)
- 1.3 ความเจริญเติบโต (growth)
- 1.4 การพัฒนา (development)

2. การบรรลุเป้าหมาย (goal acheivement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหา และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ (achivevement)
- 2.2 คุณภาพ (quality)
- 2.3 การแสวงหาทรัพยากร (resource acquisition)
- 2.4 ประสิทธิภาพ (efficiency)

3. การบูรณาการ (integration) หมายถึง การประสานสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่

- 3.1 ความพอใจ (satisfaction)
- 3.2 บรรยากาศ (climate)
- 3.3 การสื่อความหมาย (communication)
- 3.4 ความขัดแย้ง (conflict)

4. การดำรงค่านิยมขององค์กร (latency) หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่

4.1 ความภักดี (loyalty)

4.2 ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (central life interest)

4.3 แรงจูงใจ (motivation)

4.4 เอกลักษณ์ (identity)

สเตียร์ (Steers, 1991, pp. 304-305) ได้กว้างถึงการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งสามารถประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้ครอบคลุมกว่าการประเมินโดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง โดยพิจารณาจาก การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการดำเนินงานที่ราบรื่น และความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน

สรุปว่า ขอบข่ายของการประเมินประสิทธิผล ใช้เกณฑ์ในการวัดหลายเกณฑ์ ในที่นี้ ประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครู มีดังนี้

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

#### 1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนเป็นองค์กรประเภทหนึ่งในสังคมมนุษย์ ซึ่งสร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างปัญหาและความเจริญให้กับมนุษย์ ความสำเร็จของโรงเรียนจึงอยู่ที่ว่าสามารถสร้างคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งความสำเร็จของโรงเรียนก็คือความมีประสิทธิผลและมีประสิทธิผลนั่นเอง ประสิทธิผลและประสิทธิผลของโรงเรียนจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น นักวิชาการได้พยายามศึกษาค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จและนำเสนอแนวคิด ดังนี้

ภิรมย์ โชติแดง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการบริหารโรงเรียนด้านการควบคุมงาน และปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ

ไพบุลย์ โพธิ์ไพร (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา ตามลำดับของความแรงของความสัมพันธ์ พบว่า

1. ลำดับของปัจจัยการบริหารด้านกระบวนการบริหาร ได้แก่
  - 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
  - 1.2 การวางแผน
  - 1.3 กระบวนการบริหารโดยรวม
2. ลำดับของปัจจัยการบริหารด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่
  - 2.1 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้
  - 2.2 การเตรียมความพร้อมก่อนเรียน
  - 2.3 การเตรียมการสอน
  - 2.4 กระบวนการเรียนการสอนโดยรวม
  - 2.5 การประเมินผลหลังเรียน
  - 2.6 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

รุ่งเรือง สุขภักดิ์ (2544, หน้า 8-14) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการ นำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษากับประสบการณ์จากนานาชาติ กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยลำดับต้นที่จะช่วยให้การปฏิรูป ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะในการจัดการสูง มีประสบการณ์ ด้านการบริหารมานาน และจะต้องมีผลงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณชน
2. คุณภาพของครู กล่าวคือจะต้องมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณสมบัติดังนี้
  - 2.1 มีผลงานที่เป็นเลิศ โดยดูจากผลงานจากตัวนักเรียน
  - 2.2 มีความเป็นเลิศในวิชาที่สอนหรือมีความรู้ในสาขาพิเศษ
  - 2.3 มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
  - 2.4 มีความสามารถเป็นเลิศในการสอน การจัดการนักเรียนและการรักษา วินัยในห้องเรียน
  - 2.5 มีความเป็นเลิศในการประเมินโดยใช้ผลการประเมินปรับปรุง ความก้าวหน้าของผู้เรียน
  - 2.6 มีความเป็นเลิศในการให้คำแนะนำและสนับสนุนเพื่อนครู
3. ความร่วมมือของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างโรงเรียน กับบ้านมีผลอย่างสูงต่อการเรียนรู้ของเด็ก นอกจากประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ยังช่วยให้เด็ก เกิดพัฒนาการที่ดีด้านร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม
4. บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาผลจากการบริหารโรงเรียนและการ จัดการศึกษาในรูปแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) โดยองค์กร คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นฐานดังกล่าว พบว่า ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจใน

การศึกษามากขึ้น เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู-อาจารย์และบุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

5. การมีระบบประเมินผลภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ นั่นคือการมีระบบประเมินผลภายใน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าตนเองมีการพัฒนาเพียงใด และเป็นการรองรับการประเมินผลภายนอกของสถานศึกษา

ดวงสมร กลิ่นเจริญ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศโรงเรียน ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาและตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ พฤติกรรมการบริหาร และความคิดสร้างสรรค์

อำนาจ จอมใจ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ บุคลากรภายในสถานศึกษา การบริหารจัดการ บุคลากรภายนอก สถานศึกษา งบประมาณและอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

จันทร์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 32) กล่าวว่า ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย ทุนหรืองบประมาณ ทรัพยากรบุคคล กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ การสนับสนุนของชุมชน บุคคลและกลุ่มคนในโรงเรียน ภาวะงานและเทคโนโลยี การจัดองค์การ การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ อำนาจและการเมืองในโรงเรียน และความขัดแย้งและการต่อรอง

ปิติชาย ดันนิต (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 78 ดังนี้ (1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) (2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) (3) ระบบย่อยเทคโนโลยี (4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์กร) (5) การจัดทำหลักสูตร (6) ความร่วมมือจากชุมชน (7) ความสามารถของนักเรียน (8) ระบบย่อยโครงสร้าง (9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ (10) ระบบย่อยจิตสังคม (11) ความสามารถของผู้บริหาร และ (12) ระบบย่อยเป้าหมาย

อภิญา พันธุ์สุวรรณ (2548, หน้า 11-17) ได้กล่าวว่า พ่อแม่แต่ละคนแต่ละครอบครัวจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการปลูกฝังให้ลูกได้เล่าเรียนที่ดี ได้รับความรู้ อยู่ในสังคมที่ดี มีความรับผิดชอบและมีจริยธรรมที่ดี แต่แนวทางในการเลือกโรงเรียน การเรียนรู้ รสนิยม ความชอบ ความเชื่อ สภาพเศรษฐกิจ และความเหมาะสมของพ่อแม่ คือ

1. แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง หลักสูตร และระบบในการเรียนการสอน
2. การเดินทาง หมายถึง การเดินทางของนักเรียนระหว่างบ้านกับโรงเรียน
3. มาตรฐานของสถานศึกษา หมายถึง มาตรฐานทางวิชาการ มาตรฐานด้านครู
4. ค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง หมายถึง ค่าใช้จ่ายรวมที่ผู้ปกครองต้องใช้ในการส่ง

ลูกเข้าเรียน

5. สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและ

ผู้ปกครอง

7. ชื่อเสียงของสถานศึกษา หมายถึง การเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของโรงเรียน

จิวรรณ ขรภูมิ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังคมมณฑลสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังคมมณฑลสุราษฎร์ธานี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยผู้บริหาร ปัจจัยครูและปัจจัยนักเรียนซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 70.70 ( $R = 0.707$ )

สมชาติ มณีวรรณ (2551, หน้า 34) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีดังนี้

1. กระบวนการบริหารของผู้บริหาร
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. การจูงใจ
4. บุคลิกลักษณะของผู้บริหาร
5. พฤติกรรมการบริหาร
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
8. คุณภาพการสอน
9. คุณภาพนักเรียน
10. การสนับสนุนด้านต่างๆ

แบงก์ (Banks, 2007, p.28) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ควรพิจารณาเมื่อเลือกโรงเรียนให้ลูก

1. คุณลักษณะของเด็ก ผู้ปกครองต้องพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวของเด็ก ลักษณะการเรียนรู้ และความต้องการพิเศษ

2. คุณลักษณะของครอบครัว ผู้ปกครองส่วนใหญ่เลือกพิจารณาโรงเรียนจากพื้นฐานของครอบครัว ยกตัวอย่างเช่น การเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการศึกษา

3. คุณลักษณะของโรงเรียน

### 3.1 ปรัชญาของโรงเรียน

### 3.2 วิธีการจัดการเรียนการสอน

### 3.3 สิ่งอำนวยความสะดวก

### 3.4 นโยบายของโรงเรียน

### 3.5 ชื่อเสียงของโรงเรียน

### 3.6 ความปลอดภัย

### 3.7 หลักสูตร

### 3.8 ความสัมพันธ์ชุมชน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำ และวิสัยทัศน์ผู้บริหาร 2. ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย คุณภาพการสอน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม 3. ปัจจัยด้านแนวทางการเรียนการสอน และ 4. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

## 1. ผู้บริหารโรงเรียน

### 1.1 ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

วชิราพันธ์ แดงทิพย์ (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีทั้งของรัฐและเอกชน

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 12) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยให้นำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษา ทำหน้าที่ผู้นำองค์กร ซึ่งใช้อำนาจและความรู้ที่มีอยู่ดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 1.2 ขอบข่ายด้านผู้บริหารโรงเรียน

อภิญา พันธุ์สุวรรณ (2548, หน้า 16) กล่าวว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้ปกครองคำนึงถึง คือ

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส
2. เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ
3. มีความตั้งใจและความจริงจังในการบริหารงานสถานศึกษา
4. ติดต่อได้ง่าย พร้อมที่จะรับฟังปัญหา และสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง

อย่างสม่ำเสมอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสารเป็นขีดความสามารถที่แสดงออกอย่างชัดเจนเป็นหลายลักษณะ อักษรหรือคำพูด ประกอบด้วย การเขียน การพูด การป้อนกลับและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี
2. ทีมงาน เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประโยชน์ให้กับทีม ภาวะความเป็นผู้นำทีม การบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างความสอดคล้องกัน เป็นต้น
3. การบริหารตนเอง เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรมและตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรม และพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความอดทนกับปัญหาที่คลุมเครือ และความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น
4. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานได้ ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย และการทำความเข้าใจความเป็นสากล การบริหารโครงการ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
5. ความคิดเชิงวิฤต เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การใช้วิจารณญาณ และการตัดสินใจ กระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตีความ การสร้างความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เป็นต้น
6. ความเป็นมืออาชีพ เป็นขีดความสามารถที่จะธำรงความประทับใจเชิงบวกการสร้างเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตนความคิดริเริ่มของบุคคล และการบริหารอาชีพ เป็นต้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 11-12) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถจำแนกได้ 10 ประการ คือ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองเห็นได้ทะลุปรุโปร่งรู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอค้ำหนึ่งถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2549, หน้า 88-89) ได้กล่าวถึงผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Robert L. Katz ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (technical skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธต่างๆ ถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็มีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) คือ ความสามารถในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ "เก่งคน"

3. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้นผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ "เก่งคิด"

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สั่งการ ควบคุม ดูแลงาน และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งต้องมีลักษณะประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส 2) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 3) มีบุคลิกภาพดี 4) มีความรู้ความสามารถ 5) มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 6) ร่วมแก้ปัญหาและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ 6) เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก

### 1.3 พฤติกรรมผู้นำ

บุญเรือน ชโลธร (2541, หน้า 204) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรมที่แสดงออก ผู้นำที่มีความเชื่อ ทศนคติและประสบการณ์ โดยการประสานงานให้ความช่วยเหลือ ร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร

ไซมอน (Simon, 1977, p.126) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่ใช้ศิลปะในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

คาร์เตอร์ (Carter, 1982, p.299) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลที่เป็นผู้นำได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือ ได้รับการแต่งตั้งให้กระทำ

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, p.3) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การทำงานของผู้นำร่วมกับคนอื่นในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1990, p.19) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้นำและ ผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ร่วมงานยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของฮาลปิน ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนี้

### 1.3.1 พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน

ฮาลปีน (Halpin, 1966, p.85) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยดีและได้กำหนดขอบข่ายที่เกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานไว้ ดังนี้

1. ผู้นำแสดงทัศนคติของตนเองให้ผู้ร่วมงานทราบ
2. ผู้นำทดลองแนวความคิดใหม่ๆ กับผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำบริหารงานอย่างเคร่งครัด
4. ผู้นำดำเนินผลงานที่มีความบกพร่อง
5. ผู้นำมีการสั่งงานโดยไม่ต้องมีการโต้แย้งหรือซักถาม
6. ผู้นำเลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน
7. ผู้นำบริหารงานโดยไม่มีกรวางแผน
8. ผู้นำกำหนดมาตรฐานของการทำงานของผู้ร่วมงาน
9. ผู้นำเร่งรัดติดตามให้ทำงานให้ทันตามกำหนด
10. ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีแบบแผนเดียวกัน
11. ผู้นำชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน
12. ผู้นำของร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ
13. ผู้นำชี้แจงถึงความคาดหวังของตนต่อผู้ร่วมงาน
14. ผู้นำควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มความสามารถ
15. ผู้นำคอยเป็นผู้ประสานการทำงานของผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยการนำความคิดใหม่ๆ มาใช้กับครู ควบคุมครูด้วยระเบียบวินัย เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตามเวลา ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และมีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเสมอ

### 1.3.2 พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์

ฮาลปีน (Halpin, 1966, p.86) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ ให้ความนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามสัมพันธ์ภาพเป็นไปอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง และยังได้กำหนดขอบข่ายของพฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. ผู้นำให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน
2. ผู้นำกระทำในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ
3. ผู้นำเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย
4. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

5. ผู้นำชอบทำงานอยู่ตามลำพังและไม่ชอบสังสรรค์กับบุคคลอื่น
6. ผู้นำชอบทำงานการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงาน
7. ผู้นำปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน
8. ผู้นำปฏิบัติงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือใคร
9. ผู้นำไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ
10. ผู้นำปฏิบัติตนเสมอเท่าเทียมกันกับผู้ร่วมงาน
11. ผู้นำเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน
12. ผู้นำทำตนเป็นกันเองและพบบง่าย
13. ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นมิตรต่อกันเมื่อเวลาพบปะสนทนา
14. ผู้นำนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการบริหาร
15. ผู้นำขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนนำไป

## ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีมิติสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสดงความเป็นมิตรกับครู ปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียม เลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน รับฟังความคิดเห็นหรือนำข้อเสนอแนะของครูไปพิจารณาและใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ยังผู้บริหารควรปรึกษากับครูก่อนดำเนินการเรื่องงาน และปรับเปลี่ยนแผนงานหรือการบริหารงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ

### 1.4 วิสัยทัศน์ผู้บริหาร

#### 1.4.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

ประชุม โปธิกุล (2542, หน้า 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการให้เป็นการสะท้อนค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ เจตนา เป้าหมายหรือความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้หน่วยงานของเขาเป็นไปได้ในอนาคต

ณัฐพงศ์ เกศมาริช (2546, หน้า 98-99) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ คือ เข้มทิศนำทางโดยเฉพาะเมื่อเวลารู้สึกว่ากำลังหลงทาง วิสัยทัศน์จะมีความแข็งแกร่งและมุ่งเน้นไปยังภาพพจน์ที่สอดคล้องกับความสามารถอย่างเต็มที่ ช่วยให้บุคคลในองค์กรรู้ว่าตนเองตั้งอยู่จุดใดและพร้อมที่จะยกระดับความสามารถ (core competencies) ขึ้นมา วิสัยทัศน์ยังเป็นการขยายขอบเขตในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้นมา วิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่แผน หากแต่เป็นการขยายขอบเขตในสิ่งที่คาดหวัง จึงควรขยายวิสัยทัศน์ให้ก้าวไกลไปกว่าที่คิดไว้ว่าจะไปถึงวิสัยทัศน์ มีขอบเขตเพียงเล็กน้อยที่ไม่คุ้มค่าพอสำหรับเวลา 10 ปีในการสร้าง และวิสัยทัศน์เปรียบได้กับภาพที่แสดงถึงสถานะในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไประยะยาว อาจยาวไปถึงหลายปีข้างหน้า เป็นภาพที่มีพยานภาพเหนือกว่าความฝันหรือความหวังที่ไร้จุดหมาย แต่คือพันธสัญญา ทำให้เกิดวิธีการบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ได้เป็นจริงขึ้นมา วิสัยทัศน์นั้นมีรากฐานที่ตั้งอยู่ความเป็น

จริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้ได้ค้นพบโอกาสอันเป็นไปได้ แม้ว่าวิสัยทัศน์จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่อนาคตหากแต่มันก็มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ประสบการณ์ ณ ปัจจุบัน

ฮิกแมน, และซิลวา (Hickman, & Silva, 1984, p.151) ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ ความคิดไตร่ตรองโดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ความรู้ ความสามารถจากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ไม่รู้เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ปัจจุบัน

เบนนิส, และ นามาส (Bennis, & Namus, 1985, p.89) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สัมพันธภาพขององค์กรในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กร

เทรธอเวน (Trethowen, 1991, p.6) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝันอันเกิดความรู้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตที่เกิดจากการไตร่ตรองโดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ความรู้ความสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

#### 1.4.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วันทนา เมืองจันทร์ (2542, หน้า 12) ได้กล่าวถึง ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้ ลึก-ผลึกตันให้ปฏิบัติ กว้าง-ภาพรวม ไกล สูง ใฝ่สูง บรรลุได้-ทำความคิดให้คนเกี่ยวข้องนั้นรู้ ทำทายต่อความสามารถ พึ่งปรารถนา เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า มาตรการป้องกันมากกว่าปราบปราม มีความเป็นกลยุทธ์ มุ่งอนาคต คุ่มค่า

การเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ย่อมช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยดีไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานมากนัก และคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีก็มิอยู่หลายประการด้วยกัน ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตคามัย (2544, หน้า 117) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีว่า วิสัยทัศน์ต้องมีลักษณะลึกกว้างไกลและสูง ลึก แสดงถึงความไม่ไขว่คว้าไม่ใช้ลักษณะสร้างภาพที่เน้นเชิงปริมาณ โดยขาดความพร้อม ขาดทรัพยากรรองรับขาดการผลักดันให้บังเกิดการปฏิบัติ

1. กว้าง แม้วิสัยทัศน์จะมองแคบได้ แต่ก็ใช่เป็นการมองเพื่อจุดใดจุดหนึ่ง แต่เป็นการสร้างภาพที่มีมุมมองที่สังเคราะห์ สร้างเป็นภาพรวม ชนิดที่ว่า "total is more than the son of its parts" พิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหา และปัจจัยคุกคามในระยะสั้นและระยะยาวของด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง มาประกอบกำหนดร่วมเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

2. ไกล รัศมีการมองเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เป็นการมองแบบ "Here and Now" หรือในระยะสั้นๆ แค่ 3-5 ปี แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า (mental projection) ที่นานกว่า บางทีในระยะชั่วอายุคนเลยก็เดียว การปฏิบัติที่บังเกิดผลนำออก (outputs) แต่ผลลัพธ์ (outcomes) ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีได้

3. ใฝ่สูง วิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะเกิดโดยชัดแจ้งหรือแฝงเร้น ก่อนพิกัดตัวมักเป็นอุดมคติที่เกิดกับคนที่สถานภาพสูงกว่าคนปกติ อาจด้วยวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ โดยที่ไม่จำเป็นต้องเกิดกับผู้ที่อาวุโส ผู้ที่รู้มากเห็นมาก แต่มักเกิดกับผู้ที่ใฝ่สมองดี เรียนรู้ได้ไว เห็นคุณค่า ประสบการณ์มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ ใฝ่สูง เรียนรู้และเห็นได้อย่างชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยสายตากที่แหลมคม เขี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขาย่อมมีสายตาสที่เล็งเห็นได้ทั้งด้านหน้าเขาและหลังเขา รู้เห็นได้ว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้น สมควรที่ปรับลีลาท่าทางท่า (Repositioning) ไปในทิศทางใด ด้วยความเชื่อ ความคิดเช่นใดที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ และด้วยความทะเยอทะยาน

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 65) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัตินเฉพาะ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นอนาคต (future oriented)
2. เต็มไปด้วยความสุข (utopian)
3. ความเหมาะสม (appropriate)
4. สะท้อนความฝันสูงสุด (reflect high ideals)
5. อธิบายจุดมุ่งหมาย (clarify purpose)
6. ดลบันดาลความกระตือรือร้น (inspire enthusiasm)
7. สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียว (reflect the uniqueness)
8. ความมักใหญ่ใฝ่สูง (ambitious)

กล่าวคือ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม ประวัติองค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และโน้มนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง การวางแผนการทำงาน โดยกำหนดเป้าหมายของงานในสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ให้ครูมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งมีการสนับสนุนให้ครูมองการณ์ไกล และให้การยกย่อง ทั้งนี้เป้าหมายของการพัฒนางานในโรงเรียนต้องให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของครู

## 2. ปัจจัยด้านครู

### 2.1 ความหมายของครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 9) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้บัญญัติความหมายคำว่า ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

ยนต์ ชุ่มจิต (2546, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของคำว่าครู ไว้ดังนี้

1. คำว่า ครู มาจากรากศัพท์เดิมในภาษาบาลีว่า ครู – กुरु หรือ มาจากภาษาสันสกฤตว่า กुरु ซึ่งเป็นรากศัพท์เดิมของคำว่า การราวะ แปลงไปเป็น เคารพ
2. การการราวะหรือเคารพ คือ การตระหนักรู้ ซึ่งหมายถึงการเอาใจจดจ่อในความดีอันมีอยู่ในตัวคนหรือสิ่งของ ครูเป็นผู้ตระหนักรู้ด้วยการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญในสิ่งที่ดี-ชั่ว ถูก-ผิด ควร-ไม่ควร และเป็นบุคคลที่ศิษย์ควรตระหนักรู้
3. คำว่า ครู ในสมัยโบราณ หมายถึง เป็นผู้นำทาง หรือเป็นผู้เปิดประตูทางวิญญาณของศิษย์ เพื่อนำศิษย์ไปสู่คุณธรรมชั้นสูงและมักใช้กับผู้สอนที่เป็นฆราวาส
4. ปัจจุบัน ครู หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่สอนคน หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ และใช้กับผู้ทำการสอนในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนระดับต่ำกว่าปริญญา

โชคชัย ชยธวัช (2547, หน้า 142-143) กล่าวว่า ครูมีส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ศิษย์อย่างใกล้ชิด เวลาจะทำอะไรที่สำคัญก็มักจะระลึกถึงครูครูนั้นไม่ได้เป็นกันง่าย ๆ เพราะเป็นครูต้องเสียสละและอดทนมาก ไม่ใช่แค่มีประกาศนียบัตรก็เป็นครูได้ ดังที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวว่า ครูควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. บีโย (น่ารัก) คือ ใจดี มีเมตตากรุณา ใส่ใจคนและประโยชน์ของศิษย์ เข้าใจ สร้างความรู้สึกเป็นกันเอง ชวนให้ศิษย์อยากเข้าไปปรึกษาใตตาม
2. ครู (นำเคารพ) คือ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีเหตุผล หนักแน่น และมีความประพฤติที่เหมาะสม ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ มั่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย
3. ภาวนิโย (นำเจริญใจหรือนำยกย่อง) คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริงและไม่หยุดนิ่ง ฝึกฝนพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เป็นที่นำยกย่องควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอย่อย่างและระลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจและภาคภูมิใจ
4. วัตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) คือ มีจิตวิทยาในการพูด รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไหร่ควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดีได้
5. วจนักขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา ชักถาม แม้จะถูกจิกตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ อดทนฟังได้ ไม่เบือนหน้า ไม่เสียอารมณ์
6. คัมภัญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องสำนึกได้) คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนลึกซึ้งให้เข้าใจได้ มีความรอบรู้ในเรื่องที่สอน และมีวิธีที่ทำให้ศิษย์เข้าใจได้ง่ายที่สุด
7. โน จัญฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม) คือ ไม่ชักจูง ชี้นำไปในทางที่เสื่อมเสีย เรื่องเหลวไหล และหลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นอบายมุขทั้งปวง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านครู หมายถึง ผู้อบรมสั่งสอน ผู้ถ่ายทอดความรู้ผู้สร้างสรรคภูมิปัญญา ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่สอนคน คือสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่

ศิษย์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคมและประเทศชาติโดยปัจจัย ด้านครูประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ คุณภาพการสอน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม

### 2.1.1 ความหมายของคุณภาพการสอน

สร้อยัญญา วัฒนวิศาล (2541, หน้า 43) ได้สรุปความหมายของคุณภาพการสอน ไว้ว่า คือความสามารถของครูในด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 2) ให้ความหมายว่า คุณภาพการสอน หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อการใช้ชีวิตที่ดีในสังคม

จุฑารัตน์ จันทร์คำ (2545, หน้า 8) สรุปว่า คุณภาพการสอน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญที่บุคคลผู้เป็นครูพึงมีอย่างเพียงพอและสามารถ แสดงออกมาเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ไฟต์เจินบวม (Feigenbaum, 1992, p.7) กล่าวว่า คุณภาพการสอน หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนสนองต่อความต้องการตามสภาพการหรือความรู้สึกของผู้เรียนเน้น ความพึงพอใจและมีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

แอลลิซ (Ellis, 1993, p.3) อธิบายถึงคุณภาพการสอน หมายถึง กระบวนการ เรียนการสอนที่ได้กำหนดแผนงาน หลักประกันต่อผู้เรียนต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ได้มาตรฐานอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า คุณภาพการสอน หมายถึง กระบวนการในการจัดการเรียน การสอนที่ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน

### 2.1.2 ขอบข่ายของคุณภาพการสอน

คุรุสภาได้กำหนดจรรยาบรรณครูตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครู พ.ศ.2539 ไว้ 9 ข้อ ดังนี้ (เลขาธิการคุรุสภา, 2540, หน้า 21-22)

1. ครูต้องรักษาและเมตตาศิษย์โดยให้ความเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้อง ดีงามทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
3. ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

5. ครูต้องไม่แสวงประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ

6. ครูย่อมพัฒนาตน ทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู

8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

ประดิษฐ์ อินท (2543, หน้า 28-29) ได้กล่าวถึงลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ว่ามีลักษณะทั่วไปและคุณสมบัติต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่จัดการดูแลชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถควบคุมชั้นเรียน ดูแลกำกับพฤติกรรมที่เป็นปัญหาด้วยการรบกวนนักเรียนคนอื่นๆ ในชั้นน้อยที่สุดและสามารถใช้เวลาเรียนของชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป็นผู้มีเทคนิควิธีสอนได้อย่างเหมาะสม เสนอบทเรียนในลักษณะที่รักษาความสนใจของนักเรียนได้ดี

3. เป็นผู้ช่วยนักเรียนสร้างอัตมโนทัศน์

4. เป็นผู้ที่สอนมากกว่าทักษะเบื้องต้น และสอนให้เด็คิดวิเคราะห์วิจารณ์ และทักษะการแก้ปัญหาที่จะเป็นประโยชน์ในสถานการณ์นอกห้องเรียน

5. เป็นผู้ที่ประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนของตน และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

6. เป็นผู้ตระหนักถึงความต้องการพิเศษของนักเรียนบางคน และทำงานเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการเหล่านั้นทุกเมื่อที่จะทำได้

7. เป็นผู้ที่กำหนดและทันผลงานวิจัยปัจจุบัน เพื่อที่จะสามารถใช้ประโยชน์แก่นักเรียนของตน

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งถือว่าเป็นแม่บทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติในอนาคตนั้น มนตรี จุฬารัตนทล (2543, ย่อหน้า 3) ได้ศึกษาผลจากพระราชบัญญัติที่กล่าวถึงครูในอนาคตไว้ดังนี้

1. ครูในอนาคตต้องเป็นตัวอย่างของผู้ที่ได้รับการศึกษา

2. ครูในอนาคตต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ครูในอนาคตต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู

4. ครูในอนาคตต้องจัดการศึกษาพื้นฐานได้

5. ครูในอนาคตต้องมีความสามารถในการสอนผู้เรียนหลายประเภท

6. ครูในอนาคตต้องปฏิบัติงานได้ในสามระบบการศึกษา (การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย)

7. ครูในอนาคตส่วนหนึ่งต้องปฏิบัติงานได้ในสถานศึกษาต่างๆ

8. ครูในอนาคตส่วนหนึ่งต้องจัดการอาชีวศึกษาโดยความร่วมมือกับ สถานประกอบการ

9. ครูในอนาคตต้องจัดการศึกษาโดยถือผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

10. ครูในอนาคตจะต้องจัดให้มีการเรียนความรู้และทักษะต่างๆ

11. ครูในอนาคตจะต้องจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

12. ครูในอนาคตต้องสามารถประเมินผู้เรียน

13. ครูในอนาคตต้องสามารถจัดทำสาระของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14. ครูในอนาคตจะต้องช่วยให้ชุมชนได้มีการเรียนรู้

15. ครูในอนาคตต้องมีคุณภาพและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

16. ครูในอนาคตจะได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสม

17. ครูในอนาคตจะได้รับการพัฒนา และการเชิดชูเกียรติ

สรุปได้ว่า คุณภาพการสอน หมายถึง การปฏิบัติงานการสอน ของครูโดย การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งก่อนครูทำการสอนควรบอกจุดประสงค์ให้นักเรียนทราบ ให้นักเรียน ใช้ความคิดหรือค้นหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีการอภิปรายซักถามขณะทำการ สอน ครูฟังความคิดเห็นของนักเรียนด้วยความเต็มใจและสนใจ นอกจากนี้ครูควรช่วยเหลือและให้ คำปรึกษาในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลงานของตนเองและเพื่อน ๆ

### 2.1.3 ความหมายของการได้รับการสนับสนุนทางสังคม

จตุพร นาคิด (2548, หน้า 21) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นการที่ บุคคลได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ข้อมูลข่าวสาร และวัตถุสิ่งของ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

คอบบ์ (Cobb, 1981, p.15) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่ บุคคลได้รับการสนับสนุน โดยผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น กลุ่มชนซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการยอมรับ การช่วยเหลือ ความพึงพอใจ

ฮับบาร์ด, และคนอื่นๆ (Hubbard, et al., 1984, p.81) การได้รับการสนับสนุน ทางสังคม เป็นโครงสร้างหลายมิติ ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารในแง่ดีทำให้มีความรู้สึกผูกพันมี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงแหล่งที่มาด้วย

ไทเดน, และ ไวเนอร์ท (Tiden, & Weinert, 1987, p.77) อธิบายว่าการสนับสนุน ทางสังคม เป็นการช่วยเหลือทางจิตสังคม สิ่งของเงินทอง และแรงงาน ที่บุคคลได้รับจากเครือข่ายทางสังคม

เพนเดอร์ (Pender, 1996, p.7) ให้ความหมายว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมเป็นการที่บุคคลรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น โดยกลุ่มคนในระบบของสังคมนั้นเองเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านจิตใจ อารมณ์ วัสดุ อุปกรณ์ ข่าวสาร คำแนะนำซึ่งจะทำให้บุคคลดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคม หมายถึง สิ่งที่ได้รับได้รับความช่วยเหลือในด้านอารมณ์ เป็นลักษณะของการให้ความรัก ความเห็นใจ มีความเอื้ออาทรหรือด้านข้อมูล ข่าวสาร วัสดุ สิ่งของ โดยผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น

#### 2.1.4 ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุนทางสังคม

ฟาเบอร์ (Faber, 1975, pp.156-157) ได้อธิบายลักษณะการสนับสนุนทางสังคมดังนี้

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ หมายถึง การได้รับความสนใจ การยอมรับ และการให้กำลังใจ
2. การสนับสนุนทางด้านเงินและวัตถุ คือ การให้ความช่วยเหลือด้านวัสดุสิ่งของ
3. การได้รับคำปรึกษา คือ การได้รับคำแนะนำแก้ไขปัญหา เช่น เรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว

เจคอบสัน (Jacobson, 1980, p.252) ได้ให้ทัศนะการสนับสนุนทางสังคมไว้ 3 ประการ คือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ ทำให้บุคคลที่ได้รับความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ
2. การให้ข้อมูล เป็นการให้ความรู้ ให้การแนะนำ
3. การช่วยเหลือทางวัตถุ หมายถึง การให้สวัสดิการด้านวัตถุ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

คอบบ์ (Cobb, 1976, pp.300-313) ให้ขอบข่ายด้านการสนับสนุนทางสังคมไว้ 3 ด้านคือ

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ (emotional support) เป็นการทำให้บุคคลเชื่อว่าเขาได้รับความรักการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. การสนับสนุนทางการยอมรับและเห็นคุณค่า (esteem support) เป็นความรู้สึกที่บอกให้ทราบว่าบุคคลมีคุณค่า บุคคลอื่นให้การยอมรับ
3. การสนับสนุนการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (network support) เป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคคลเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคม มีบทบาทในการช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นในชุมชน

เฮาส์ (House, 1981, p.14) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 4 ด้าน

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (emotion support) หมายถึง การสนับสนุนด้านการให้ความรัก เอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับนับถือ
2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (information support) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล คำแนะนำ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่
3. การสนับสนุนด้านการประเมินตัดสิน (appraisal support) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ประเมินตนเองและเปรียบเทียบกับผู้อื่นในสังคม เพื่อช่วยให้ความมั่นใจในตนเอง
4. การสนับสนุนด้านสิ่งของ (instrumental support) หมายถึง การช่วยเหลือในด้านเงิน ทอง สิ่งของ แรงงาน ซึ่งก็คือ พฤติกรรมการช่วยเหลือตามความต้องการของบุคคล ที่ได้รับความช่วยเหลือเป็นรูปธรรม

แบรนท์, และเวียเนิร์ต (Brandt, & Weinert, 1981, pp.207-280) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. การได้รับความใกล้ชิดสนิทสนม (intimacy) การที่รู้สึกว่าเป็นที่รัก ได้รับการเอาใจใส่ ซึ่งมักจะได้รับความใกล้ชิด เช่น คนรัก บุคคลในครอบครัว เพื่อน ทำให้รู้สึกอบอุ่นปลอดภัย
2. ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (social integration) การมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม ทำให้รู้สึกว่ามีเป้าหมาย รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ได้รับการยกย่อง
3. การมีโอกาสดูแลช่วยเหลือผู้อื่น (opportunity for nurturance) ทำให้รู้สึกว่าตนเองเป็นที่ต้องการ และเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่น
4. การรับรู้คุณค่าของตน (reassurance of worth) รู้สึกว่าได้รับการยอมรับ การเคารพยกย่อง ชื่นชม ทำให้รู้สึกมั่นใจ
5. การได้รับการช่วยเหลือในด้านต่างๆ (assistant) เช่น การได้รับข้อมูล คำแนะนำ วัตถุ สิ่งของ กำลังใจ ซึ่งสามารถเอาไปใช้ในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ ได้ง่ายเพื่อปรึกษาหารือ การได้รับคำแนะนำ ชี้แนะเมื่อมีปัญหาในด้านการสอน ได้รับการยกย่องโดยการให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม และได้รับการยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนครูโดยการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านการสอน และเรื่องอื่นๆ

### 3. แนวทางการเรียนการสอน

#### 3.1 ความหมายของแนวทางการเรียนการสอน

พรวิภา สุตสุนทร (2545, หน้า 4) กล่าวว่า แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง จุดเน้นวิธีที่ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อนำไปใช้กับนักเรียนให้ได้รับความรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

อภิัญญา พันธุ์สุวรรณ (2548, หน้า 15) กล่าวว่า แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการเรียน หลักสูตรของโรงเรียน และแนวการสอน ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนมีหลักสูตรให้เลือกมากมาย เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรสามัญ สองภาษา ระบบอินเตอร์ ตลอดจนโรงเรียนแนวการสอนที่แตกต่างออกไป เช่น วิถีพุทธ วอลดอร์ฟ หรือนีโอฮิวแมนนิสต์

ลวภา ทองอยู่เรือง (2550, กุมภาพันธ์ 25) กล่าวว่า แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง แบบแผนการดำเนินการสอนที่ได้รับจากการจัดเป็นระบบ อย่างสัมพันธ์สอดคล้องกับ หลักการเรียนรู้หรือการสอนที่มีรูปแบบนั้นยึดถือ และได้รับการพิสูจน์ ทดสอบว่ามี ประสิทธิภาพ สามารถช่วยให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายเฉพาะของรูปแบบนั้นๆ โดยทั่วไปแบบแผนการดำเนินการสอนดังกล่าว มักประกอบด้วยหลักการที่รูปแบบนั้นยึดถือ และกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะอันจะนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายเฉพาะที่รูปแบบนั้นกำหนดซึ่งผู้สอน สามารถนำไปใช้เป็นแบบแผนหรือแบบอย่างในการจัดและดำเนินการสอนอื่นๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเช่นเดียวกันได้

สรุปได้ว่า แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง วิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านคือ ด้านหลักสูตร ด้านระบบการเรียนการสอน ด้านแนวการสอน เพื่อนำไปใช้กับนักเรียนให้ได้รับความรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

#### 3.2 ขอบข่ายของแนวทางการเรียนการสอน

จากความหมายของแนวทางการเรียนการสอนที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถแบ่งขอบข่ายที่ต้องศึกษาได้คือ หลักสูตรทางการศึกษา ระบบในการเรียนการสอน และแนวการสอน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

##### 1) หลักสูตรทางการศึกษา

หลักสูตร เป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษา เพราะเป็นแม่บทในการกำหนดโครงการการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, หน้า 47) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นกระบวนการการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผลผลิตซึ่งเกี่ยวกับจุดประสงค์เนื้อหาสาระ กิจกรรมที่สนองจุดประสงค์ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ และวิธีการวัดผลประเมินผล โดยมีการกำหนดไว้เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

หรรษา เมือกผล (2547, หน้า 17) กล่าวว่า หลักสูตรหมายถึง สิ่งที่กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือการจัดประสบการณ์ต่างๆทางการศึกษาเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเป็นรากฐาน

ของกระบวนการเรียนการสอนซึ่งนักเรียนได้รับภายใต้การดำเนินงานของสถานศึกษาโดย  
ประสบการณ์เหล่านี้อาจจะอยู่ภายในหรือนอกสถานศึกษาก็ได้

กฤษกร เหลืองสุดใจชื่น (2549, หน้า 11) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง ข้อกำหนด  
เนื้อหาสาระ มวลประสบการณ์ หรือกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและ นอกห้องเรียน  
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ ทักษะที่ดี และ  
ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างถูกต้อง มีความสุข และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

สรุปได้ว่า หลักสูตรทางการศึกษา หมายถึง ความรู้และประสบการณ์  
ทั้งหมดจัดให้นักเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเป็นการนำไปสู่การเรียนรู้ตามความ  
มุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

## 2) ระบบการเรียนการสอน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 หมวด 3 กล่าวว่า ระบบการศึกษา  
หมายถึง โครงสร้างของการศึกษาที่มีองค์ประกอบ เช่น ระดับชั้น และขั้นตอนของการศึกษา ประเภท  
ของการศึกษา และกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งระบบการศึกษาไทย ในปัจจุบันมักจะเรียกย่อๆ ว่า ระบบ  
6-3-3 หมายความว่า มีการจัดระบบการศึกษาขั้นประถมศึกษา 6 (6 ระดับชั้น) การศึกษาขั้นมัธยมศึกษา  
ตอนต้น 3 ปี (3 ระดับชั้น) และการศึกษาขั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี

ระบบในการจัดการเรียนการสอนสายสามัญของประเทศไทยได้มีการ  
จัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยแบ่งเป็นระดับประถมศึกษา 6 ปี มัธยมศึกษาต้น 3 ปี และ  
มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี นอกจากนี้ยังมีการเปิดการเรียนการสอนในระบบอเมริกา และระบบ  
อังกฤษในสถานศึกษาในประเทศไทย

## 3) แนวการสอน

ในปัจจุบันมีนวัตกรรมทางรูปแบบการเรียนการสอนเกิดขึ้นมาซึ่ง  
มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

มันทนา แสนทอง (2549, หน้า 16) กล่าวว่า ในปัจจุบันมีรูปแบบการเรียน  
การสอนใหม่เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้ปกครองได้พิจารณา ดังนี้

1. แนวเตรียมความพร้อม คือ เน้นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับ  
พัฒนาการตามวัยทั้ง 4 ด้าน คือร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยเน้นให้เด็กได้ฝึกฝนทักษะ  
ต่างๆ มากกว่าการท่องจำอ่านเขียน

2. แนวผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (child centered) เป็นแนวการสอนที่ยึดเด็ก  
เป็นศูนย์กลาง ยึดที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูต้องช่วยจัดหลักสูตร แนวปฏิบัติสื่อการเรียนการสอน  
ที่เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของเด็ก

3. แนวการสอนแบบโครงการ (project approach) เป็นแนวการสอน  
ที่บูรณาการวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันผ่านการสืบค้นข้อมูลตามโครงการหรือเรื่องที่เด็กสนใจ  
และเหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยมีคุณครูเป็นผู้ชี้แนะและเป็นพี่ปรึกษา

4. แนวการสอนภาษาโดยองค์รวม (whole language) เป็นการสอนที่แทรกไปกับการเรียนรู้ภาษา ทั้งการพูด การเขียน และการอ่าน ซึ่งเด็กจะเรียนรู้จากความหมาย ประสบการณ์ และการเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ภาษาอย่างเป็นธรรมชาติ

5. มอนเตสซอรี (montessori) เป็นแนวการสอนที่เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เรียนรู้ด้วยตนเอง มีอิสระในการเลือกทำอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ครูเตรียมไว้เป็นการฝึกทำลงมือทดลองดู โดยครูจะสังเกตและอำนวยความสะดวกให้กับเด็ก

6. วอลดอร์ฟ (waldorf) เป็นแนวการศึกษาที่บูรณาการวิชาการไปกับกิจกรรมต่างๆ โดยมีครูคอยดูแลและอำนวยความสะดวก การจัดบรรยากาศในการเรียนการสอนที่เน้นความงดงามของธรรมชาติทั้งกลางแจ้งและในห้องเรียนเพื่อเอื้อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ได้อย่างดี และดึงศักยภาพมาใช้ได้อย่างพอเหมาะ

ปาร์วี ไพบูลย์ยิ่ง (2549, หน้า 14-18) กล่าวว่า ปัจจุบันมีนวัตกรรมรูปแบบการสอนแบบใหม่ที่เริ่มเป็นที่รู้จักในประเทศไทย คือ

1. รูปแบบวิถีพุทธ (buddhist oriented school) คือ การนำเอาหลักธรรมพระพุทธศาสนามาใช้ในโรงเรียน โดยจะเน้นการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ดั้นได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา

2. ซัมเมอร์ฮิลล์ (summer hill) คือการสอนควบคู่ไปกับหลักวิถีพุทธและเกษตรกรรมชาติ ให้อิสระแก่เด็กในการเลือกกิจกรรมตามความสนใจ

3. มนุษยนิยมใหม่ (neo humanism) เป็นรูปแบบการสอนที่เน้นความสำคัญด้านจิตใจให้มีความรัก และเอาใจใส่ดูแลสรรพสิ่งในจักรวาล รวมทั้งใช้ชีวิตอยู่อย่างกลมกลืนธรรมชาติ

4. มอนเตสซอรี (montessori) เป็นรูปแบบการสอนที่เน้นให้เด็กเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การช่วยเหลือตนเองให้มากที่สุด โดยการผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตสภาพสังคมและวัฒนธรรม

5. วอลดอร์ฟ (waldorf) เป็นรูปแบบการสอนให้รู้จักยีนที่สมดุลของตนในโลกนี้ โดยมุ่งพัฒนาเด็กให้มีบุคลิกภาพที่สมดุลกลมกลืน

6. กฤษณมูรติ (krishnamurti) เป็นรูปแบบการสอนที่เน้นให้ความสำคัญในด้านความคิด การเฝ้าสังเกตเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า แนวทางการเรียนการสอน หมายถึง แนวทางในการที่โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด ประกอบด้วย โรงเรียนมีหลักสูตรทางการสอนที่ถูกต้องตามความเป็นจริง และตรงตามความต้องการ เหมาะสมกับผู้เรียน มีระบบในการเรียนการสอน และแนวการสอนโดยมีการจัดระบบการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับวัย และมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

#### 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน

##### 4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2540, หน้า 103) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา หมายถึง การให้โอกาสแก่ประชาชนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจการสนับสนุนทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การใช้จ่ายงบประมาณ การกำกับดูแล มาตรฐานการศึกษา การดำเนินงาน และการประเมินผล

เจริญ ภัสระ (2540, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ว่าหมายถึง ความพร้อมและโอกาสที่ทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายประชาชน ยอมรับผิดชอบและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันและยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนในทฤษฎีที่แตกต่างกันอีก 4 ความหมาย คือ

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่กลุ่มประชาชนหรือขบวนการของประชาชน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นผู้ที่อยู่ในวงนอกระบบราชการได้เพิ่มความสามารถในการควบคุมทรัพยากรและสถาบันต่าง ๆ ตามสภาวะสังคมที่เป็นอยู่

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนหรือชุมชน พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ในการจัดการและควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากร และปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรี ในฐานะสมาชิกสังคม และในการมีส่วนร่วม ประชาชนได้พัฒนาการรับรู้ ภูมิปัญญาซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเองอย่างเป็นตัวของตัวเอง

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

4. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ได้รับโอกาสและได้ใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขามี แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ แสดงออกซึ่งปัญหาที่กำลังเผชิญและแสดงถึงวิธีแก้ปัญหา และลงมือปฏิบัติ โดยการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

##### 4.2 ขอบข่ายการมีส่วนร่วมของชุมชน

ปรีชญา เวสารัชช์ (2540, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงลักษณะหรือรูปแบบในการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ดังนี้

1. ร่วมแสดงความคิดเห็น
2. ร่วมสละทรัพยากร วัสดุ
3. ร่วมสละร่างกาย
4. ร่วมสละเวลา

วิชิต นันทสุวรรณ, และจำนง แรกพินิจ (2541, หน้า 46-47) ได้สรุปขอบข่ายในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มตัดสินใจ หมายถึง การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญแล้วร่วมตัดสินใจทั้งช่วงต้น ช่วงวางแผน และช่วงปฏิบัติตามแผน
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ กำหนดวิธีการและแนวทางดำเนินการ
3. การมีส่วนร่วมดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติ หมายถึง การทำผลประโยชน์ให้กับงาน ทั้งช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือโดยการบริหารงาน การประสานงาน และขอความช่วยเหลือ
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การประเมินว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งการประเมินผลความก้าวหน้า และประเมินผล สรุปรวบยอด โดยการสังเกตจากความชอบและคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลได้
5. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากการจัดการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง การรับผลประโยชน์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มทั้งทางบวกและทางลบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 113) ได้สรุปขอบข่ายในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โดยแบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 10 แบบคือ

1. การมีส่วนร่วมประชุม (attendance at meeting)
2. การมีส่วนร่วมในการออกเงิน (financial contribution)
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (membership on committees)
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (position of leadership)
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ (interviewer)
6. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน (solicitor)
7. การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค (customers)
8. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้เริ่มการ (entrepreneurs)
9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน (employees)
10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์ (material contribution)

บวรวิทย์ เลิศไกร (2546, หน้า 19-20) ได้แบ่งวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร
2. การบริหารและการประสานความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง การเข้ามามีสิทธิ หรือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมวางแผนการจัดการศึกษา ร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในการจัดหาจัดทำจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก นอกจากนี้ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้แก่โรงเรียน เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และแรงงาน และมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. ประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

### 2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### 2.1.1 ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

จันท์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 20) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพของนักเรียนตามเป้าหมายการจัดการศึกษาโดยสามารถประเมินได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งเป็นผลมาจากความร่วมมือกันของผู้บริหารและครูในกระบวนการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

กาญจนา ขุนทอง (2549, หน้า 23) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่เกิดจากการเรียนการสอนหรือการฝึกฝนอบรม ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้

กูด (Good, 1973, p.139) อธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ ที่เรียนมาแล้วซึ่งได้จากการสอนของครูหรือผู้รับผิดชอบการสอนหรือทั้งสองอย่างรวมกัน

สเตียร์ (Stears, 1991, p.304) อธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จที่ได้จากการเรียนที่อาศัยความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้หรือทักษะของนักเรียนที่เกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยสามารถประเมินได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งได้มาจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน

#### 2.1.2 ขอบข่ายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สมหมาย ดรีวิเชียร (2552, กันยายน, 19) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสามารถวัดได้จาก การที่นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในกลุ่มสาระการเรียนรู้อัน 8 กลุ่มสาระตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิษณีย์ ยาขมภู (2552, กันยายน, 19) กล่าวว่า การเรียนรู้หรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเกิดจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู ทำให้เกิดผลงานที่แสดงถึงความสามารถด้านต่างๆ

ทวี นวพลวตานนท์ (2552, กันยายน, 19) ให้ความเห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกิดจาก แนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ทำให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นตามหลักสูตร

ศุภี กมูททรง (2552, กันยายน, 20) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเกิดขึ้นโดยการวัดผล และประเมินผลของผู้เรียนทั้งก่อน และหลังเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่า ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ มากน้อยเพียงใด อันจะก่อให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานหลักสูตร

สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความหมาย กล่าวคือ พัฒนาการความรู้ หรือความสำเร็จของบุคคลที่ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา และพลศึกษา ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ศิลปะ การงานอาชีพ และเทคโนโลยี เติบโตตามศักยภาพของตน และมีผลงานที่แสดงถึงความสามารถด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานหลักสูตร

## 2.2 ความพึงพอใจของครู

### 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 32) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานของตนซึ่งเกิดจากการประเมินงาน หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลได้ว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด

วิมล ศรประสิทธิ์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติและอยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ทั้งทางร่างกาย และจิตใจได้อย่างเหมาะสม

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็น ภาวการณ์คิดที่อยู่ในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วได้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจ และความพึงพอใจดังกล่าวจะทำให้เกิดความพยายามในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 450) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานเชิงบวก พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความพึงพอใจ สังเกตได้จากความคิดคือ คิดถึงงานที่ทำ นำทำ มีคุณค่า และมีประโยชน์ อารมณ์และความรู้สึก จะมีใจสนุกสนาน เพลิดเพลิน มีกำลังใจทำงานอยู่เสมอ และสังเกตที่การกระทำต้องตั้งใจ อดทน กระตือรือร้น มีความขยันหมั่นทำงาน

วารินทร์ แซ่ตัน (2543, หน้า 84) พบว่า สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของครู จังหวัดพังงา มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู

ความพึงพอใจของครูเป็นผลมาจากความสามารถของครู และความผูกพันในวิชาชีพครู ครูลาออกน้อยลง การทำงานก็จะมีความสำเร็จ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2543, หน้า 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจว่า คือความรู้สึก เช่น ความรู้สึกรัก ความรู้สึกชอบ ภูมิใจ สุขใจเต็มที่ ยินดี ประทับใจ เห็นด้วย อันมีผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่กันอย่างแท้จริง

จันทร์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีความรู้สึกพึงพอใจในวิธีการทำงาน และพึงพอใจในผลการดำเนินงานของโรงเรียน

แฮคแมน, และโอลด์แฮม (Hackman, & Oldham, 1980, p.23) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกในด้านบวกของบุคคลที่เกิดจากงานที่ปฏิบัติมีผลงานดี (good performance) ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงผลงานที่ปฏิบัติได้

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1996, p.392) มีความเห็นว่าความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล โดยเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึง การยอมรับในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขกับการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีเจตคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

มอร์ริสัน, โจนส์, และฟูลเลอร์ (Morison, Jones, & Fuller, 1997, p.22) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงานว่าหมายถึง ความรู้สึกตอบสนองต่องาน ผลที่ตามมาจากการประสบความสำเร็จในงานและคุณค่าในงานที่ต้องการและความหวังไว้

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกของทัศนคติ ของบุคคลที่มีต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน รายได้ และงานที่กระทำอยู่ เป็นต้น ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

## 2.2.2 ขอบข่ายความพึงพอใจของครู

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 124-129) กล่าวว่า ขอบข่ายความพึงพอใจในงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1) ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานนานมาก จนมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

2) เพศ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานชนิดใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน

3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบและกลุ่มที่ทำงานด้วยกันย่อมจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน

4) อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่ก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติ

6) เซอร์วิสเซียม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ

7) การศึกษา ขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้น อยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือวัดนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัด ก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุที่ทำให้เกิดโรคประสาทได้

9) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยของผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้งานที่ตนเองถนัด และพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่า บุคคลที่มีศูนย์ความสนใจชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน

1) ลักษณะของงาน ได้แก่ ความสนใจในงาน ความท้าทายของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางานเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2) ทักษะในการทำงาน มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน สถานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจ

3) สถานะทางวิชาชีพ จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงานที่ทำ และความภาคภูมิใจในงานประกอบกันไปด้วย

4) ขนาดของหน่วยงานความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่

5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวกสบาย รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6) สภาพทางภูมิศาสตร์ และพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจ  
ในการทำงาน

7) โครงสร้างของงาน ความชัดเจนของงานที่สามารถชี้แจงเป้าหมาย  
ของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ

1) ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า  
พนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคง เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังต้องคิดถึง  
ความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิตจากการสำรวจ โดยสอบถามเกี่ยวกับ  
ความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่า ร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง

2) รายรับ จากการสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงใน  
การทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่สภาวะเศรษฐกิจ  
ปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานใหม่  
อันเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า

3) ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ การรับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชย  
และสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ  
สำหรับอาชีพทุกอาชีพ

5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้  
ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงาน  
ที่มอบหมายให้สำเร็จ

6) สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมาก  
เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญ  
กับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

7) เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะทำ  
ให้มีความสุขในการทำงาน

8) ความรับผิดชอบงาน ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญที่ดี  
ย่อมจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ  
ความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ เป็นต้น

9) การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะในการ  
ทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อ  
หน่วยงานและองค์กรด้วย

10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานมีความต้องการรู้ว่าการ  
ทำงานของตนเองเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไร ขาวสารจาก  
บริษัทหน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

11) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย

12) ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

จันท์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 29) กล่าวว่า ให้ความเห็นด้านขอบข่ายของความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร คือ การบริหารงานที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคคลมีความรู้สึกพึงพอใจ โดยการพยายามจูงใจให้ทุกคนเต็มใจ และร่วมใจปฏิบัติหน้าที่ จึงจะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

เอกรินทร์ รุ่งแสง (2549, หน้า 59) ให้ขอบข่ายของความพึงพอใจในการทำงานของครูว่าควรประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม คือ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
2. ผู้ร่วมงาน คือ มีความพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
3. ผู้บังคับบัญชา คือ
  - 3.1 มีความพอใจในผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
  - 3.2 มีโอกาสแสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น
  - 3.3 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา
4. เงินเดือน คือ มีความพอใจในการเพิ่มระดับขั้นเงินเดือน
5. ลักษณะงาน คือ
  - 5.1 มีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน
  - 5.2 งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความเหมาะสม
  - 5.3 มีความพอใจในรูปแบบในการบริหารโรงเรียน
  - 5.4 มีความพอใจในความมั่นคงในการทำงาน

แมคคอร์มิค, และทีฟฟิน (Maccormick, & Tiffin, 1968, p.393) ได้สรุปขอบข่ายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ ดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

บาร์นาด (Barnard, 1972, pp.142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางร่างกายที่ให้แก่วุฒิบัตินงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
  2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้จะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
  3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
  4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุดกับความต่ำที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติหมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
  5. ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันมีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
  6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
  7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
  8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน
- สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึก และเจตคติที่ดี ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่ครูได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ จนเกิดทัศนคติในด้านบวกต่องานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การได้รับรางวัล และยกย่องชมเชยในผลงาน ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ได้รับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ควรได้รับ ตลอดจนการทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานด้วยความเอาใจใส่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนด และมีความสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ไพบุลย์ โพธิ์ไพร (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่าการจัดลำดับของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา ตามลำดับของความแรงของความสัมพันธ์ พบว่า

1. ลำดับของปัจจัยการบริหารด้านกระบวนการบริหาร ได้แก่
  - 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
  - 1.2 การวางแผน
  - 1.3 กระบวนการบริหารโดยรวม
2. ลำดับของปัจจัยการบริหารด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่
  - 2.1 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้
  - 2.2 การเตรียมความพร้อมก่อนเรียน
  - 2.3 การเตรียมการสอน
  - 2.4 กระบวนการเรียนการสอนโดยรวม
  - 2.5 การประเมินผลหลังเรียน
  - 2.6 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ (2544, หน้า 8-14) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษากับประสบการณ์จากนานาชาติประเทศกล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยลำดับต้นที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะในการจัดการสูง มีประสบการณ์ด้านการบริหารมานาน และจะต้องมีผลงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณชน
2. คุณภาพของครู กล่าวคือจะต้องมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณสมบัติดังนี้
  - 2.1 มีผลงานที่เป็นเลิศ โดยดูจากผลงานจากตัวนักเรียน
  - 2.2 มีความเป็นเลิศในวิชาที่สอนหรือมีความรู้ในสาขาพิเศษ
  - 2.3 มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
  - 2.4 มีความสามารถเป็นเลิศในการสอน การจัดการนักเรียนและการรักษาวินัยในห้องเรียน
  - 2.5 มีความเป็นเลิศในการประเมินโดยใช้ผลการประเมินปรับปรุงความก้าวหน้าของผู้เรียน
  - 2.6 มีความเป็นเลิศในการให้คำแนะนำและสนับสนุนเพื่อนครู

3. ความร่วมมือของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับบ้านมีผลอย่างสูงต่อการเรียนรู้ของเด็ก นอกจากประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ยังช่วยให้เด็กเกิดพัฒนาการที่ดีด้านร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม

4. บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาผลจากการบริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาในรูปแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (school-base management) โดยองค์การคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นฐานดังกล่าว พบว่า ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจในการศึกษามากขึ้น เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู-อาจารย์และบุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

5. การมีระบบประเมินผลภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนําไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้นคือการมีระบบประเมินผลภายใน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าตนเองมีการพัฒนามากน้อยเพียงใด และเป็นการรองรับการประเมินผลภายนอกของสถานศึกษา

สุพล พุดมี (2544, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร ผลวิจัย พบว่า 1) ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร อยู่ในระดับมาก 2) ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษาที่มี เพศ อายุ ความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงสมร กลิ่นเจริญ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศโรงเรียน ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาและตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ พฤติกรรมการบริหาร และความคิดสร้างสรรค์

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 พบว่า

1. ปัจจัยการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ด้านพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการและพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนและการประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยการบริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ

4. ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านพฤติกรรมทางการบริหารคือพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการและพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ โดยสามารถรวมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.80

สุนิสา เจริญกิจ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏ ดังนี้ 1) การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน รวมทั้งตามความเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ติดชายแดน กับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่ติดชายแดน อยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในพื้นที่ติดชายแดน และโรงเรียนในพื้นที่ไม่ติดชายแดน ไม่แตกต่างกัน และ 3) การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวดี อนันต์นาวิ (2546, หน้า 95) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 730คน ใน 12 เขตการศึกษาผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือสถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อ พฤติกรรมการบริหารพฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนันทา จุลชาติ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรปัจจัยประกอบด้วยปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของครูในโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามัคคีของครูอยู่ในระดับมาก

3. ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของครู มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 68.00

จันทร์เพ็ญ กลัปดี (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 291 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ภาวะผู้นำ ทรัพยากรบุคคล และการติดต่อสื่อสารตามลำดับ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากชุมชน อยู่ในระดับสุดท้าย 2) ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนที่อยู่ในระดับมาก มี 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน กระบวนการดำเนินงานที่ราบรื่น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนการจัดการและการใช้ทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสนับสนุนของชุมชน งบประมาณ บุคคลและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน ภาระงานและเทคโนโลยี ความขัดแย้งและการต่อรอง และภาวะผู้นำ

ฉวีวรรณ เจริญลาภ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของครูและผู้บริหารรองนักเรียนต่อการบริหารโรงเรียนในเขตเทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนในเขตเทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหาร งานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงาน

บุคคล และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ครูมีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียน ในเขตเทศบาลตำบลไพศาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระศักดิ์ เนียมสวัสดิ์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก อำเภอเมืองพัทลุง ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านก็อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตัวแปรพบว่า

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาที่เพศต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาที่อายุ ต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยคณะกรรมการที่มีระดับ การศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีส่วนร่วมมากกว่า

2.4 คณะกรรมการสถานศึกษาที่ อาชีพ ต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยอาชีพรับราชการมีส่วนร่วมมากกว่าอาชีพอื่น

2.5 คณะกรรมการสถานศึกษาที่สถานภาพการสมรสต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

2.6 คณะกรรมการสถานศึกษาที่จำนวนบุตรที่กำลังเรียน ต่างกัน มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.7 คณะกรรมการสถานศึกษาที่ประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการ ต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.8 คณะกรรมการสถานศึกษาที่ความตั้งใจในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.9 คณะกรรมการสถานศึกษาที่ความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการโรงเรียนต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมชาติ มณีวรรณ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า

สมชาติ มณีวรรณ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง โดยเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้ ยกเว้นเรื่องผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในระดับดี

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเรียงลำดับความสำคัญตามสมการถดถอยหรือสมการพยากรณ์ประกอบด้วย คุณภาพนักเรียน (x9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (x6) การสนับสนุนด้านต่างๆ (x10) และกระบวนการบริหารของผู้บริหาร (x1)

สุเทพ นาคสิงห์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียนในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูผู้สอน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียนในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศิงห์บุรี เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้านการดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และด้านสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนเพศ อายุ ขนาดโรงเรียนและกลุ่มผู้มีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

มาร์เชล (Marcel, 1990, abstract) วิจัยเรื่องอำนาจของครูใหญ่กับประสิทธิผลของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบประเมินโรงเรียนประกอบด้วย การประเมินการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำ บรรยากาศการติดต่อสื่อสารของครู การสื่อสาร ของผู้บริหาร และการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ และมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนและต่ออาจารย์

เพอร์สัน (Person, 1993, abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมของผู้นำด้านพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์และผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

ภาวะแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี 4) คุณลักษณะของผู้นำ เป็นการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้มากกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมครู ด้านบริหาร ด้านโรงเรียน

ลาการ์ดีเย (Laguardia, 1995, abstract) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน หรือวิทยาลัย ที่สอนเด็กชนกลุ่มน้อย ในอเมริกาเพื่อหาปัจจัยประสิทธิผลองค์กร โดยมีโครงสร้างแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 1) ลักษณะโครงสร้างองค์กร 2) การเงิน 3) ผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) ข้อมูลการวัดประเมินความสำเร็จโดยได้เลือกองค์กร 16 แห่ง และส่งแบบสอบถามไปยังเจ้าของหรือผู้มีส่วนเป็นเจ้าของ จำนวน 3 คน แล้วนำมาทำตารางเปรียบเทียบ เพื่อจัดระดับของความสำเร็จขององค์กร จากนั้นเลือกองค์กรเพียง 2 แห่ง เพื่อศึกษาดูงานหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการเยี่ยมเยียนและสอบถามผู้เป็นเจ้าของอีก 5 คน ผลการศึกษาวิจัยชี้ว่าผู้เป็นเจ้าของหรือผู้มีส่วนเป็นเจ้าของอีก 5 คน ผลการศึกษาวิจัยชี้ว่า ต้องเป็นผู้สามารถต่อรองกับการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างของวัฒนธรรมได้ และต้องก่อให้เกิดลักษณะเฉพาะขององค์กรตนเอง ได้ท่ามกลางความแตกต่างของโครงสร้างและเป้าหมายขององค์กรอื่นๆ

โมสเลย์ (Moseley, 2000, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในมิสซูรี โดยจำแนกตัวแปรด้านประสิทธิภาพ เป็น 7 ตัว คือ 1) การวัดและประเมินความเสมอภาค 2) จำนวนนักเรียนที่ได้รับบริการอาหารกลางวัน 3) อัตราเฉลี่ยของการมาเรียน 4) อัตราครูต่อนักเรียน 5) อัตราเฉลี่ยค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนต่อจำนวนนักเรียน 6) ความหนาแน่นของประชากรในเขตชุมชน 7) อัตราการเสียภาษีและการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนวัดจากนักเรียนเกรด 3, 6 และเกรด 10 โดยใช้แบบวัดผลการเรียนรู้ของรัฐบาล ทดสอบการอ่าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพ ของโรงเรียนเมื่อจำแนก ตามขนาดแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนไม่พบว่ามีแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีหลายปัจจัยและแต่ละปัจจัยต้องส่งผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขนิสัย และสุขภาพจิต ที่ดี สถานศึกษามีการจัดโครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ และครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่ผู้เรียน