

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารงาน และการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน
3. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 3.1 การวางแผนงานวิชาการ
  - 3.2 การบริหารงานวิชาการ
  - 3.3 การจัดการเรียนการสอน
  - 3.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
  - 3.5 การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
  - 3.6 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการบริหารทางการศึกษา เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการอบรมปณิธานเยาวชนของชาติให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งการดำเนินงานต่างๆ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในหน้าที่ และความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่ายทุกงานในโรงเรียน ใน การดำเนินงานนั้นมิทั้งการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะ โดยต้องมีเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารมีคุณภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน หรือการบริหารการศึกษา และกล่าวถึงเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนไว้ ดังนี้

##### 1. ความหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (อ้างถึงใน รุจิรา อุดรแก้ว, 2541 : 11) กล่าวว่า การบริหาร

โรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีอยู่จัดทำเนื้องานของโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราวุธ (2534 : 4) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับ ความต้องการของสังคม ส่วน รัชณี สุทธิกรคานนท์ (2538 : 18) แสดงทัศนะว่า การบริหาร งานโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการบริหาร โดยแบ่งความ รับผิดชอบเป็นฝ่ายต่างๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการไปตามหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่าง เต็มความสามารถ จึงจะทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

การบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้เรื่ององค์ ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะนโยบายด้านการศึกษามีความ สำคัญต่อการบริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องนำนโยบายไปใช้เป็นกรอบแนวคิด ในการพิจารณาตัดสินใจในการวางแผนงาน จัดทำโครงการและกำหนดวิธีดำเนินการในระดับ หน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดนโยบายมีในทุกๆ ระดับชั้นของหน่วย โดยทุกระดับจะต้อง กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายของระดับที่สูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายด้านการศึกษาในระดับต่าง ๆ และสามารถดำเนินการ บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายได้ (ณรงค์ แยมประดิษฐ์, 2541 : 14)

โสภาส สายคำพันธ์ (2541 : 16) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทุกกระบวนการไม่ว่ากระบวนการควบคุมการเรียน การสอน การสนับสนุนการเรียนการสอน นับตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติของงานต่างๆ การ จัดระบบงานขององค์การ การแจกแจงงาน การมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ การ จัดสภาพสิ่งแวดล้อม การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งงานด้านงบประมาณและสถานที่ ที่เกี่ยวข้องกับงาน การศึกษา และต้องติดตามประเมินผลด้วย

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลเพื่อให้การบริการทางการศึกษา และพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญ งดงาม โดยการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การเรียนการสอน การมอบ หมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ การบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกของสังคมมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามนโยบายการจัดการศึกษา ของชาติ

## 2. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์มาตรฐานในการยึดถือปฏิบัติ เป็นแนวทางในการดำเนินงานเมื่อพิจารณาเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้เพื่อเป็นขอบข่ายในการ

ดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ  
 เกณฑ์มาตรฐานด้านคุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้านปริมาณ ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน  
 ด้านคุณภาพนำไปใช้ประเมินมาตรฐานโรงเรียน ส่วนเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณนำเสนอไว้  
 เพื่อเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้ทราบถึงเกณฑ์การจัดสรรด้านอัตรากำลัง อาคารสถานที่ เกณฑ์  
 มาตรฐานโรงเรียนมัศึกษามีเนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้ (กรมสามัญ  
 ศึกษา. 2539 : 1)

หมวดที่ 1 การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบควบคุม  
 ดูแลหรือดำเนินการบริหารทั่วไป ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนด  
 นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน และ  
 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนภูมิที่จัดขึ้น การมอบหมายงาน จัดทำระบบสารสนเทศ  
 ของโรงเรียน การบริหารงานบุคคล พัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญและการให้กำลังใจ การดูแล  
 จัดสวัสดิการในโรงเรียน การประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติ  
 งานของบุคลากรเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

หมวดที่ 2 งานธุรการ เป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งงานหนึ่งของการบริหารโรงเรียน ที่  
 สนับสนุนการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับงาน  
 สารบรรณ รับ-ส่งหนังสือราชการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนงาน  
 ทะเบียนสถิติและรายงานต่าง ๆ

หมวดที่ 3 งานวิชาการ ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ โครงการทางวิชาการ การจัด  
 แผนการเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาความรู้ความ  
 สามารถของครูและนักเรียนทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน งานทะเบียน  
 นักเรียนตลอดจนการจัดบรรยากาศทางวิชาการ

หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน ได้แก่ การวางแผนงานปกครองนักเรียน การจัดสาย  
 งานปกครองนักเรียน การทำทะเบียนประวัติความประพฤตินักเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริม  
 พัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน  
 และพัฒนาลักษณะนิสัยที่ดีงาม ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

หมวดที่ 5 งานบริการ ได้แก่ การวางแผนงานบริการหรือโครงการงานด้าน  
 สาธารณูปโภค และโภชนาการ การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ บริการด้านสุขภาพอนามัย บริการ  
 ห้องสมุด ไลต์ทัศนูปกรณ์ งานประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียนและการ  
 บริการแนะแนว

หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การวางแผนและโครงการสร้างความสัมพันธ์  
 ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการชุมชน  
 ทั้งด้านข่าวสาร วิชาการ วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การ  
 ได้รับความสนับสนุนจากชุมชน

หมวดที่ 7 การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ การบริหารบริเวณโรงเรียน อาคารเรียน และห้องเรียน การใช้ประโยชน์ และการจัดบรรยากาศในอาคารต่าง ๆ ให้สวยงามเป็นระเบียบ การบำรุงรักษาและดูแลความปลอดภัยอาคารสถานที่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดูแล อย่างเป็นระบบ

### แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

สภาพสังคมในปัจจุบัน เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้านอย่างรวดเร็วทั้ง ด้านกระแสการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบ ต่อการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่มีการศึกษาด้าน ทั้งงานด้านนโยบาย งานในหน้าที่ประจำ งานเฉพาะกิจ และงานสัมพันธ์กับชุมชนหากจะ พิจารณาสรรพภาพผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา ท่าทางของผู้บริหารเท่านั้นคง ไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ บริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารงาน สามารถนำศักยภาพของ บุคลากรมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำความรู้ความสามารถอันเกิดจากการฝึกฝน และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่จน เกิดความชำนาญและนำมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน สามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้

ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานผู้วิจัยได้แยกเป็น ความหมาย ทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน และความสำคัญของทักษะการบริหารงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ความหมาย

ทักษะการบริหารงานมีความสำคัญต่อผู้บริหารมาก มีผู้ให้ความหมายของทักษะที่ สอดคล้องกันไว้ว่าเป็นความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ (ทวีบูรณ์ หอมเย็น. 2539 : 85 ; กิติ ดยัคคานนท์. 2537 : 129 และราชบัณฑิตยสถาน. 2539 : 386)

แคทซ์ (Katz. 1974 : 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความ สามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ออกมาเป็นรูปของการกระทำ

สมศรี รีรานนท์ (2538 : 25) กล่าวว่า ทักษะ โดยทั่วไปหมายถึง ความสามารถที่ ถูกพัฒนา ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะ ที่แฝงอยู่ในตัว และเสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความ ชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรร้อย่างใดอย่างหนึ่ง

เกตนา พันทาเดช (2543 : 28) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญในการ กระทำ

อาจกล่าวได้ว่าทักษะเป็นความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการพัฒนาในรูป การกระทำ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด อาศัยการฝึกฝน อบรม จนเกิดความ เชี่ยวชาญ ชำนาญในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง

**ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน**

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานไว้ ดังนี้ ทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของ มานน์ (Mann ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 24 - 26 ) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้านที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตรา ส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่ ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) ทักษะทาง มนุษย์ (Human Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

ไวลส์ (Wiles ; อ้างถึงใน สุเทพ สกุดศักดิ์. 2539 : 19) กล่าวถึง ทักษะการ บริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership) ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ (Skill in Human Relationship) ทักษะกระบวนการกลุ่มพวก (Skill in Group Process) ทักษะการบริหารงานบุคคลในการศึกษา (Skill in Personal Administration) และ ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1983 : 119 – 120) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ นั่นคือ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษา ทักษะด้านการสร้างความคิด และทักษะด้านการประเมินผล

อัลฟองโซ และเนวิลล์ (Alfonso & Neville. 1981 : 334 - 338) กล่าวว่า ทักษะ ในการนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศที่จะต้องมีและใช้อย่างเหมาะสมให้สัมพันธ์กับงานที่ รับผิดชอบซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

นอกจากนี้ เบลล์ (Bell. 1992 : 36 – 38) กล่าวถึงทักษะทางการจัดการใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะในการวางแผน ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการจัดองค์การ ทักษะในการประสานงาน ทักษะในการบังคับบัญชา ทักษะในการ ควบคุม ทักษะในการมอบหมายงาน ทักษะในการจูงใจ ทักษะในการพัฒนาพนักงาน ทักษะ ในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการดูแลติดตาม และทักษะในการประเมินผล

สำหรับ แคทซ์ (Katz. 1974 : 60 - 61) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่ พัฒนาขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะ ทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยได้ให้ความหมายของทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง การใช้วิธีการ กระบวนการ การปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร

จากแนวคิดดังกล่าวของแคทซ์ เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาหลักการและทฤษฎี นำมาขยายความและสรุปความหมายของทักษะ 3 ด้านตามทฤษฎีของแคทซ์ ไว้ดังนี้

#### 1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

เกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน ที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น นั่นคือ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ซึ่งแคทซ์ (Katz, 1974) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีทำ เทคนิคเฉพาะอย่าง และการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติมและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์การและจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้ไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับ ผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดของแคทซ์ พอสรุปได้ดังนี้

เดรก และ โรว์ (Drake & Roe, 1986 : 29) มีความเห็นสอดคล้องกับ คูห์นซ์และเวฮีริช (Koonitz & Wehrich, 1990 : 6) เกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคว่าเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีและการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญรวมถึงวิธีการ กระบวนการ และระเบียบการ ในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อีกทั้งมีความคล่องแคล่ว ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

แฮร์ริส (Harris, 1985 : 16 - 19) ได้นำทักษะทางเทคนิคของแคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ได้แก่ การพูด (Speaking) การเขียน (Writing) การอ่าน (Reading) การฟัง (Listening) การจัดลำดับเรื่อง (Outlining) การสาธิต (Demonstrating) การเขียนแผนภูมิ (Graphing) วาดภาพ (Sketching) การคำนวณ (Computing) และเป็นประธานที่ประชุม (Chairing a Meeting) ส่วนเซอร์จีโอวานนี

(Sergiovanni. 1983 : 119 – 120) ได้ขยายความทักษะทางเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา คือ การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน นอกจากนี้โบวี และ คนอื่นๆ (Bovee and others. 1993 : 21 - 23) ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านธุรกิจได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ต้องใช้เครื่องมือ เทคนิค ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเป็นพิเศษ ผู้จัดการต้องพัฒนาทักษะด้านเทคนิคอยู่ตลอดเวลา โดยการศึกษาและการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ไปเซ (Paisey ; อ้างถึงใน ณรงค์ ยัมประดิษฐ์. 2541 : 24 - 25) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางเทคนิคว่า เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการควบคุม การหาแนวทางและการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะและได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงานตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา
2. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าใจถึงจิตใจของผู้ปกครอง ที่โรงเรียนจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคล ของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป
3. ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคล ซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่
4. ด้านการพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ในความเห็นของ นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2534) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคโดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติ ระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียน คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง โครงสร้างองค์การ การรู้จักตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์ม ทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะนี้ถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจ เพื่อการตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะด้านเทคนิค สอนและศึกษาได้ง่ายดั่งที่ เฮอร์สคอล์ วิกาลาภรณ์ (2539 : 1 – 2) ได้แสดงความคิดเห็นต่อทักษะทางเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเกิดจาก

ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 26) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวกการเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย สุเทพ สกุลศักดิ์ (2539 : 42) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ทักษะทางเทคนิคนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารคุ้นเคย และสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาจากตำราและเอกสารต่าง ๆ ด้านการบริหาร เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดการวางแผนการทำงาน การทำรายงาน การใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ส่วน เกศนา พันทาเดช (2543 : 39) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งรวมถึงการใช้วิธีการ กระบวนการและระเบียบการในการทำกิจกรรม ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับความก้าวหน้าขององค์กร และจำเป็นในการบริหารงาน ซึ่งเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค วิธีการ การวิเคราะห์ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะทางเทคนิคสามารถเรียนรู้ได้ย้ายจากการศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์ ทักษะนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น และแม้จะจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่ก็ต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบและสามารถจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษา มอบอำนาจในการบริหารงานด้านเทคนิคแทนอย่างเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

## 2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill)

จากการศึกษาต้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหาร ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ในเรื่องทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) ผู้วิจัยพบว่า มีนักการศึกษาหลายท่านได้เรียกชื่อและขยายความทักษะทางมนุษย์ ออกเป็น 2 ความหมาย ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) และทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Skill) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความคล้ายคลึงกัน และมีความจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่งแคทซ์ ได้ใช้คำว่า ทักษะทางมนุษย์ มิใช่ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ดังนั้นทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์จึงมิใช่ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของ แคทซ์ แต่ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของแคทซ์ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ อาจคล้ายกันอยู่บ้างแต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4)

เสรี เลิศสุชาตวนิช (2531 : 185) กล่าวถึงความคล้ายคลึงกันของทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ว่าเป็นความสามารถของมนุษย์ที่จะเข้าใจมนุษย์ด้วยกัน



อย่างไรก็ตามในความเห็นที่เหมือนกันก็ยังมีสิ่งหนึ่งที่ต่างกัน คือ มนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นความสามารถของบุคคลทุกๆ ไป ที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ โดยไม่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่แน่นอนของความสัมพันธ์ แต่ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถของผู้บริหารหรือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะเข้ากับผู้อื่นได้แล้วยังใช้มนุษยสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการส่งเสริม กระตุ้นและจูงใจคนในหน่วยงานหรือองค์การ ให้ความสามารถของเขาอย่างเต็มสมรรถภาพ เพื่องานและทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่อีกด้วย ดังนั้นทักษะทางมนุษย์ จึงหมายถึง ความสามารถที่จะใช้มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ในการจูงใจ (Motivating) คนหรือกลุ่มคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แคทซ์ กล่าววาทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นบุคคลในองค์การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ทักษะทางมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับคน คือ จะต้องยอมรับในความเป็นผู้บังคับบัญชาคนในระดับเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา และความประพฤติของบุคคล ทักษะทางมนุษย์จึงมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจคนและมีศิลปะฝึกคนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

นักการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้ร่วมกันแสดงทัศนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) ดังนี้ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983 : 119 – 120) กล่าวถึงทักษะทางมนุษย์ไว้ว่าเป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจเรียกว่าทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงานเข้าใจชัดเจนพร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

เฟเบอร์ และ แชรร์รอน (Faber & Shearson, 1970) ได้แสดงความคิดเห็นต่อทักษะทางมนุษย์ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับความสามารถในการผลิตผลความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานเพื่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจในองค์การ แฮร์ริส (Harris, 1985 : 16 - 19) มีความเห็น

เช่นเดียวกัน พร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะทางมนุษย์ ได้แก่ การเข้าอกเข้าใจ (Empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing) การรู้จักสังเกต (Observing) การรู้จักการนำอภิปราย (Leading Discussions) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา (Reflecting Feeling and Ideas) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in Discussion) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

ไปเซ (Paisey ; อ้างถึงใน สุทธิ ทงสนิทการจน์. 2536 : 24 - 27) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางมนุษย์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์โดยใช้วิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้ ส่วนโบวี และคนอื่น ๆ (Bovee and others. 1993) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) เช่นเดียวกับที่เรียกว่า ทักษะทางมนุษย์ หรือทักษะด้านคน (People Skill) เป็นที่ยอมรับแล้วว่าผู้จัดการจะทำงานได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม ผู้จัดการไม่ว่าระดับใด ต้องมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เพราะผู้จัดการต้องอาศัยคนทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อช่วยสนับสนุนให้เขาสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1 - 2) กล่าวถึงความหมายของทักษะทางมนุษย์ว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับบุคคล ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 25 - 26) ได้สนับสนุนว่าทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษย์นี้ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

นอกจากนี้ มีผู้ให้ความสำคัญกับการใช้มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทักษะทางมนุษย์ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง อัลฟองโซ และเนวิลล์ (Alfonso & Neville) ได้แสดงให้เห็นว่า ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) หมายถึงความสามารถในการเข้ากับคนหรือมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักใน

ความคิดเห็นของผู้อื่น และการประมุนิเทศเพื่อนร่วมงาน ทำนองเดียวกัน บรรจบ เนียมมณี (อ้างถึงใน สุเทพ สกุลศักดิ์, 2539 : 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารว่า ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงลักษณะนิสัยใจคอ ความถนัดของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้มอบหมายงานให้ตรงตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจ ของผู้ปฏิบัติงานตามหลักของการใช้คนให้ถูกต้องกับงาน (Put the right man to the right job) และสุเทพ สกุลศักดิ์ (2539 : 42) กล่าวสนับสนุนว่า การบริหารงานในยุคปัจจุบันผู้บริหารจะขาดทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ เพราะสังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่เจริญแล้ว สมาชิกทุกหน่วยในองค์การและแต่ละองค์การจะต้องมีการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันตลอดเวลา เพื่อการแลกเปลี่ยนปัจจัยในการบริหารงานซึ่งกันและกัน อันจะเป็นผลให้การดำเนินการของแต่ละองค์การประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารซึ่งจะต้องอำนวยความสะดวกและประสานงานทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ จึงต้องมีทักษะเพื่อการนี้ นั่นก็คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง คิมโบรและเบอร์เก็ตต์ (Kimbrough & Burkett, 1990 : 16 - 17) กล่าวว่าทักษะที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของบุคคล ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 17 - 18) ได้กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์ ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านใดรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะผู้บริหารทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านชนบทรวมวัย วัยวุฒิ สังกศัลย์ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลว เพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาของคนหมู่มากและสังคมวิทยา

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในฐานะของสมาชิกกลุ่มและในฐานะผู้นำ โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม มีจิตวิทยาในการครองใจคน การประยุกต์ภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการทำงาน มีความสามารถในการประสานงาน กระตุ้นส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงานร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทักษะทางมนุษย์จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับ

### 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)

ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้นำในระดับของ การวางแผนงานการพัฒนาองค์การ ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะกำหนดให้ทักษะด้านนี้เป็นปัจจัย

ที่สำคัญที่มีผลต่อความเจริญ หรือความเสื่อมขององค์การ (สุเทพ สกฤตศักดิ์, 2539 : 32)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดต่อทักษะทางความคิดรวบยอด สรุปได้ดังนี้

ทักษะทางความคิดรวบยอด ตามความหมายของ แคทซ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจ มองเห็นภาพความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การทั้งหมด มีความคิดกว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์การอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งทางด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค อย่างไรก็ตาม แคทซ์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด คือผลรวมของทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทักษะ (Skill) ในความหมายของ แคทซ์ หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ ดังนั้นผู้มีทักษะก็จะสามารถแยกแยะระหว่างทักษะ ทั้ง 3 ด้านในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการตัดสินใจใดๆ ขึ้นอยู่กับทักษะทางความคิดรวบยอด เช่น การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ทางด้านนโยบายขององค์การ สิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา คือ ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ขององค์การ การควบคุมดูแลงบประมาณ การวิจัย และผู้รับบริการจากองค์การจะต้องนำมาศึกษาพิจารณา ถ้าผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็เท่ากับว่า เกือบจะแน่ใจว่าการบริหารงานของเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลที่ตามมาก็คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จจะสูงขึ้น

นวลจิตต์ เขาวงกิตพิงศ์ (2537 : 55) กล่าวไว้ว่า ความคิดรวบยอดมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Concept หมายถึง ความเข้าใจทั้งหมดที่มีต่อสิ่งของหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อพูดถึงโรงเรียนจะนึกถึงสถานที่แห่งหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากสถานที่อื่นๆ ความคิดรวบยอดอยู่ในรูปของนามธรรม เกิดจากผลสรุปการรับรู้ลักษณะของสิ่งนั้นๆ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความคิดรวบยอด ได้แก่ สิ่งเร้า ความสามารถในการรับรู้ ตีความหมายและการบันทึกความจำ ความสามารถในการจำแนกแยกแยะเหตุการณ์ ความสามารถในการสร้างจินตนาการ และความสามารถในการใช้ภาษา เป็นต้น

เฟเบอร์ และ แชรร์ออน (Faber & Shearson ; อ้างถึงใน สมศรี วีรานนท์, 2538 : 33) ได้สนใจแนวคิดของแคทซ์ โดยได้วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ และให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางความคิดรวบยอดว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การ หรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการขจัดความขัดแย้ง

เดรก และโรว์ (Drake & Roe, 1986 : 29) คูนท์ และเวอีริช (Koontz & Wehrich, 1990 : 6) และซีทเทอลี (Sitterly, 1993 : 23) ต่างก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ทักษะ

ทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาคือกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง

ส่วนโบวี และคนอื่นๆ (Bovee and others, 1993) มองว่า ทักษะการจัดการ (Management Skill) ด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้จัดการสามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ขององค์การ เช่นเดียวกับ รู และบียาร์ส (Rue & Byars) มีความเห็นว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของธุรกิจของตนกับธุรกิจอื่นๆ ทั้งหมด ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมการจัดการโดยเฉพาะ ที่แสดงถึงการมีทักษะทางความคิดรวบยอดของผู้จัดการ แฮร์ริส (Harris, 1985 : 16 - 19) ได้นำมาขยายความเพิ่มเติมว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดประกอบด้วยการมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing) การวิเคราะห์ (Analyzing) การวินิจฉัย (Diagnosing) การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing) การรู้จักใช้คำถาม (Questioning) นอกจากนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2535 : 68 - 69) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด คือ การเข้าใจโครงสร้าง และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจ และมองเห็นแนวโน้มของเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีส่วนที่กว้างไกลและลึกซึ้งที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียนหรือองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1 - 2) ได้แสดงความคิดเห็นต่อทักษะทางความคิดรวบยอดว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง โดย นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2534 : 17 - 18) กล่าวสนับสนุนว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด นั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำสูงสุดในโรงเรียนต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันและหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ หรือหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ผู้บริหารต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาวิชาสามัญมากขึ้นเพื่อให้เกิดทักษะนี้ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์และความเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในภาพรวมทั้งหมด และมองเห็นความสัมพันธ์

ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ รวมถึงความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน มีความรู้ ความชำนาญในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน ทักษะทางความคิดรวบยอด จึงเป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

#### ความสำคัญของทักษะการบริหารงาน

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นบุคคลสูงสุดในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร หน้าที่ของผู้บริหารมีมากมายและหลากหลาย แต่ที่สำคัญก็คือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน กิติมาปริดีติก (2529 : 274) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือทักษะในปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

นอกจากความจำเป็นของทักษะการบริหารงานแล้ว ความต้องการทางด้านทักษะในการบริหารงานจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับของผู้บริหาร ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2539 : 2 – 3) กล่าวว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอดแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักร จำเป็นต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้น ไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะงานแต่ละอย่างหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ สำหรับทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดรวบยอด เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

ฮาภา บุญช่วย (2533 : 179-180) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารงานที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะทั้ง 3 ด้านของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เก่งงาน มักจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร



การพูด การเงินการบัญชี การจัดระบบงาน เทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่า เก่งคน มีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุลระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูง หรืออาจจะเรียกได้ว่า เก่งคิด ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาตัวผู้บริหารได้ยากที่สุดแต่ก็ขาดไม่ได้ ผู้บริหารที่มีทักษะการคาดคิดนี้ จะมีความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ สามารถเห็นว้างงานโตสัมพันธ์กับงานโต ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมา สามารถวิเคราะห์การโยงโยนของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาก็เกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม

แคทซ์ (Katz, 1974 : 94 - 96) ได้กล่าวถึงทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในสถานศึกษา ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานขององค์การและจำเป็นอย่างแท้จริงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นมิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมากทักษะทางเทคนิคแทบไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด เมื่อผู้บริหารก้าวไปในตำแหน่งและระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะเป็เครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางทักษะด้านนี้จะมีความสำคัญน้อยลงในการบริหาร

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanddchard, 1993 : 8) โปวีและคนอื่นๆ (Bovee and others, 1993 : 22) รู และ บียาร์ส (Rue & Byars, 1995 : 8) ต่างสรุปและมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทักษะการบริหารทั้งสามด้านจะใช้มากน้อยแตกต่างกันออกไป สำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ คัดสินใจ และอนาคตขององค์การ ซึ่งจะต้องมีและใช้ทักษะทางความคิดรวบยอด มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะทางมนุษย์ มากกว่าทักษะด้านอื่น และผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยเหนือ จึงต้องใช้ทักษะทางเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 นี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะทั้ง 3 ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานในแต่ละระดับขององค์การสามารถแสดงเป็นภาพ ดังภาพประกอบ 1 (เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanddchard ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539 : 2 - 3)

ระดับของผู้บริหาร	ทักษะที่จำเป็น
ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะทางความคิดรวบยอด
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะทางมนุษย์
ผู้บริหารระดับต้น	ทักษะทางเทคนิค

ภาพประกอบ 1 แสดงทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานแต่ละระดับขององค์การ



จากภาพประกอบนี้ สุเทพ สกุลศักดิ์ (2539 : 27) อธิบายไว้ว่า

1. ผู้บริหารหรือหัวหน้าทั้ง 3 ระดับ ใช้ทักษะทั้ง 3 ด้านในการทำงานไม่เท่ากัน
2. ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ใช้ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

3. ผู้บริหารระดับสูง ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ส่วนทักษะทางเทคนิคนั้น ผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องมีแต่ไม่ต้องสูงนัก มีน้อยกว่าผู้บริหารระดับอื่นได้ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติงานเหมือนกับเจ้าหน้าที่อื่น แต่จำเป็นต้องรู้งานนั้นในขนาดที่พอจะเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบ ดูแลให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาทางเทคนิคหรือทางวิชาการแก่ผู้ปฏิบัติได้

4. ผู้บริหารระดับกลาง เป็นระดับที่ต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิคในปริมาณมากใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางต้องมีบทบาทหน้าที่เชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น จึงต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดพอประมาณแต่น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูง แต่ก็มากกว่าผู้บริหารระดับต้น เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคนั้น ผู้บริหารระดับกลางต้องการมากกว่าระดับสูงแต่น้อยกว่าระดับต้น

5. ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ที่ติดต่อควบคุมผู้ปฏิบัติอย่างใกล้ชิด จึงจำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคมาก เพราะต้องให้คำปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องมีทักษะดังกล่าวมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับหัวหน้างานหรือระดับสูง

ส่วน ประพันธ์ สุริหาร (อ้างถึงใน พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย, 2537 : 30) ได้อธิบายถึงความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ประการว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีให้ครบ ส่วนทักษะใดจะจำเป็นมากน้อยนั้น จะแตกต่างกันตามระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะทางเทคนิคมาก เพราะต้องอบรมและพัฒนาหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางความคิดรวบยอดจึงจำเป็นน้อยกว่า ส่วนผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องใช้ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอดในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากที่สุด ทักษะทางเทคนิคแทบไม่ได้ใช้ เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องรู้วิชาการทำงานในระดับการปฏิบัติงาน แต่จะรู้เพียงให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในการบริหารโรงเรียน หวน พินธุพันธ์ (2528 : 132 - 133) มีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 นั้น จำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาในระบบโรงเรียน ครูผู้สอนต้องมีทักษะทางเทคนิคเกี่ยวกับการสอน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ มากกว่าทักษะด้านอื่น ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าภาควิชา ก็ต้องมีทักษะทั้ง 3 เท่าเทียมกัน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างๆ กัน ย่อมมีทักษะทั้ง 3 ไม่เท่ากัน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มากและอาจต้องปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ด้วยตนเอง เช่น การวางแผนสื่อ จัดเก็บเอกสาร จัดตารางสอน หรือทำทะเบียนนักเรียน เป็นต้น จึงควรมีทักษะทั้ง 3 ด้านเท่ากัน

แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปอม่มีหน่วยงานย่อยๆ มาก เช่น มีฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกด้วย ผู้บริหารโรงเรียนย่อมจะต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด และทางมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะทางเทคนิค

นอกจากโรงเรียนแล้ว ในหน่วยงานอื่นก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไปก็ย่อมจะต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอดและทางมนุษยสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น ส่วนทักษะทางเทคนิคก็จะน้อยลงตามลำดับ เช่นอธิบดีก็ต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอดมาก คือต้องเข้าใจวาทกรรมของคนมีหน่วยงานย่อยเป็นกองอะไรบ้าง แต่ละกองมีหน้าที่อย่างไร และกรรมของตนเองเกี่ยวข้องกับกรรมอื่นๆ อย่างไรบ้าง ทั้งต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จึงต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนทักษะทางเทคนิคไม่จำเป็นต้องมีมากนัก เพราะมีผู้ใต้บังคับบัญชาทำอยู่แล้ว

จากที่กล่าวมาทักษะการบริหารงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นความรับผิดชอบในหน้าที่จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลทางการบริหารได้เลย ทักษะการบริหารงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ จากการศึกษาได้ให้นัยของทักษะที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด

### การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 34) กล่าวว่า งานสำคัญของโรงเรียน คือ งานวิชาการ ถ้าหากโรงเรียนดำเนินงานผลาดทางวิชาการ ก็น่าจะพิจารณาได้ว่าโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จแล้ว ในทางตรงกันข้ามโรงเรียนใดที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานทางวิชาการ โรงเรียนนั้นก็สมควรที่จะได้รับการยกย่อง ยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการกิจของโรงเรียนได้ผล

มีนักการศึกษา และผู้รู้หลายท่าน ได้ให้ความหมายและแสดงทัศนะ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 16) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมาย

ของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

มนัสชัย ห้อหา (2539 : 8) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่จัดขึ้นในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง นับตั้งแต่การรับเด็กเข้าเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอน การให้บริการต่างๆ ตลอดไปจนถึงนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา

บรรจง พงศ์ศาสตร์ (อ้างถึงใน พิมลพร รอดเรืองศรี, 2539 : 14) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นครูให้ความสนใจบรรยากาศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น หามาตรการต่างๆ มาเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง รับผิดชอบตนเองและสังคม ใช้เทคนิคหรือกระบวนการเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียนมาช่วยเสริมการสอน ผู้บริหารต้องช่วยครูในเรื่องการเพิ่มประสบการณ์ เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ คิดกระบวนการในการสอน ให้ครูมีทักษะในการสอน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีประสบการณ์สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญา สาทร (2526 : 252) ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาทุกคนควรจะได้รับผิดชอบเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่งคือการให้ความรู้แก่นักเรียนด้านวิชาการโดยทำงานร่วมกับครู ภาระต้นเดือนครู แนะนำครูและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการสอน สุรพล ภูธินานท์ (2540 : 21) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ในการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารต้องคอยติดตามควบคุม กำกับดูแลกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่การสอน อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างแก่ครูอาจารย์ทุกคน เป็นผู้นำทางวิชาการ ให้เสรีภาพทางวิชาการ พัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ให้ขวัญและกำลังใจอย่างทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ ถือเป็นงานหลักที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ตรงตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา งานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใด ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และบุคลากรในโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการเตรียมการเพื่อให้บุคลากรเกิดความพร้อม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระบบ คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประสานงานกับบุคลากรภายนอกโรงเรียน และชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานวิชาการ กรมสามัญศึกษา (2539 : 5) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายคน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. การวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหาร เป็นจุดเริ่มต้นในการทำงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการ เมื่อมีการวางแผนที่ดีก็เท่ากับงานนั้นได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง มีผู้รู้หลายคนได้ให้ความหมายของการวางแผนงานวิชาการไว้ ดังนี้

ตำรงค์ ภูมมา (2540 : 20) กล่าวว่า งานวิชาการที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาจะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอ การวางแผนงานวิชาการจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดวิธีการ จัดบุคลากร จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ การวางแผนอันดีต่อมาก็คือ การวางแผนประสานงานวิชาการกับงานฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งมีหลายฝ่ายด้วยกันที่สนับสนุนงานวิชาการ หากงานวิชาการขาดการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือก็จะทำให้งานวิชาการของโรงเรียนประสบปัญหาได้

โอภาส สายคำพันธ์ (2541 : 50) กล่าวว่า การวางแผนในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารงาน ที่ผู้บริหารและหน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน งานวิชาการจะดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเสมอ

เสรี ลาชโรจน์ (2531 : 116) ได้กล่าวถึงการวางแผนงานวิชาการไว้ว่า การวางแผน เป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการควบคุมดูแล เพราะแผนงานวิชาการนั้นเป็นตัวนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเป็นตัวชี้นำไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั่นเอง แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จึงมีเป้าหมายอยู่ที่การสนองวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรเป็นสำคัญ ดังนั้นการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จึงควรมีกรรมกรที่ประกอบด้วยบุคคลระดับ

ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะบุคคลดังกล่าวเป็นทั้งเจ้าของโครงการและผู้รับผิดชอบ ดูแลติดตามประเมินผลงานในตัว

รุจิรา อุดรแก้ว (2541 : 15) กล่าวไว้ว่า การวางแผนงานวิชาการ เริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนงานวิชาการ การกำหนดนโยบาย การกำหนดงานและโครงการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และคณะครูอาจารย์ที่จะต้องช่วยกันศึกษาปัญหาความต้องการ การวิเคราะห์นโยบายหลัก กำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติต่อไป

กมล ธิโสภ (อ้างถึงใน มนัสชัย ห่อหา. 2539 : 11) ได้กล่าวถึงงานด้านวิชาการไว้ว่า งานวิชาการจะดำเนินไปได้ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเสมอ การวางแผนงานวิชาการมีหลักปฏิบัติดังนี้ การจัดองค์การของงานวิชาการให้เกิดระบบและสายงาน ให้ความสำคัญสองตัวและราบรื่น การวางแผนประสานงานวิชาการกับหน่วยงานอื่นในโรงเรียนให้เกิดการประสานประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การเตรียมอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การจัดงบประมาณ ก็เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผน เพื่อนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดบุคลากรทำงานด้านวิชาการให้เหมาะสมตามวุฒิ ความรู้และประสบการณ์

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2539 : 31) ได้ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานงานวิชาการเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดให้โรงเรียนต้องมีการดำเนินการวางแผนงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการโดยโรงเรียน ต้องมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล ระเบียบ และแนวปฏิบัติของทางราชการเกี่ยวกับงานวิชาการ โดยจัดเก็บเป็นระบบและสะดวกในการนำมาใช้ ให้มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติขึ้นใช้ในโรงเรียน มีการจัดทำเป็นเอกสารคู่มือครู หรือคู่มือนักเรียนและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2. การทำแผนงานวิชาการ โดยมีการจัดทำแผนงานวิชาการเป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้รับผิดชอบตามแผน มีการดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลและนำผลมาประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา และเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

สรุปได้ว่า การวางแผนงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่จะต้องกำหนดขึ้น เป็นการเตรียมการขั้นต้นของการบริหารงานล่วงหน้า ซึ่งต้องวิเคราะห์งานทางด้านวิชาการ ศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในสถานศึกษา ความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากร เพื่อจัดระบบการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องจัดระบบสายงานวิชาการ การเตรียมบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน การจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และปฏิทินปฏิบัติงาน การจัดทำแผนงานวิชาการที่กำหนดขึ้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุก

ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำงานวิชาการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ

## 2. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารเป็นกระบวนการจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย การจัดการที่ดีย่อมประหยัดทั้งทรัพยากร เวลาและเกิดประโยชน์สูงสุด ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 36 - 37) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ได้ในโรงเรียน
  2. การสอนและการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร กับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
  3. กิจกรรมนักเรียนและการบริหารกิจการนักเรียน ให้ตอบสนองหลักสูตรและเสริมสร้างหลักสูตรให้เป็นผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและกฎเกณฑ์การจัดการกิจกรรมนักเรียนที่กำหนดไว้
  4. สื่อการเรียนการสอนและกิจการห้องสมุด เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรโดยตรง เพื่อเสริมพัฒนาการของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร ซึ่งห้องสมุดเป็นการเสริมความทันสมัยทางวิชาการแก่ครูโดยตรง
  5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามจุดหมายและหลักการของหลักสูตรกับการประเมินมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
  6. การจัดการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรครู และบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียน
- กิติมา ปริดีติติก (2532 : 48) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการบริหารงานวิชาการสรุปได้ดังนี้

1. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก
2. การบริหารงานวิชาการมุ่งการร่วมมือกันทำงาน
3. การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติ
4. ควรส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
6. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการทำด้วยตนเอง
7. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
8. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
9. ให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ
10. ติดตามและประเมินผล

กรมสามัญศึกษา (2539 : 6) ได้กำหนดกิจกรรมการบริหารงานวิชาการใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดให้โรงเรียนควรดำเนินงาน คือ

1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การจัดกลุ่มการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน
5. การจัดครูสอนแทน
6. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

รายละเอียดกิจกรรมการปฏิบัติงานวิชาการในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้  
การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดบทบาทหน้าที่นับว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องต้องรับ  
ทราบร่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่และการมอบหมายงานที่ชัดเจน ทำให้สะดวกต่อการ  
ประสานงาน ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จขั้นหนึ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ มีการกำหนดสายงานวิชาการ โดยการจัดทำแผนภูมิ  
สายงานวิชาการ มีพรรณนางานสายงานวิชาการ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบครบทุก  
งานตามแผนภูมิการบริหารงาน มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประชาสัมพันธ์  
เผยแพร่ (กรมสามัญศึกษา. 2539 : 32)

#### การจัดกลุ่มการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 185) กล่าวว่า การจัดแผนการเรียนหรือการจัด  
กลุ่มการเรียนควรสำรวจข้อมูลสภาพท้องถิ่น ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน ความ  
ต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรม ตลอดจนความพร้อมของสถานศึกษาในด้านต่างๆ  
เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แปลงสภาพ เป็นต้น แล้วมี  
การนำผลการสรุปวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การจัดแผนการเรียนของนักเรียน

สวน กิติมา ปรีตีติติก (2532 : 62) ให้ความเห็นว่า การจัดแผนการเรียนหรือการ  
จัดกลุ่มการเรียนเป็นการกำหนดรายวิชาต่างๆ ให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีเป้าหมาย เป็นการกำหนด  
แผนไว้ล่วงหน้าว่าตลอดระยะเวลาของการศึกษา จะต้องศึกษาอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด  
โดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระที่ประกอบอยู่ในหลักสูตร วิธีการจัดแผนการเรียนจะต้องคำนึงถึง  
ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถ

กรมสามัญศึกษา (2539 : 32) ได้กำหนดรายละเอียดด้านการจัดกลุ่มการเรียนไว้  
ดังนี้ การจัดกลุ่มการเรียนให้สนองจุดมุ่งหมายของหลักการและโครงสร้างของหลักสูตร โดย  
คำนึงถึงความพร้อมด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ให้นักเรียนได้มีโอกาสเลือก  
ตามความต้องการ ความถนัด และความสนใจ เพื่อการศึกษาต่อ หรือการประกอบอาชีพ จัดให้  
มีการประเมิน และปรับปรุงการจัดกลุ่มการเรียน

### การจัดตารางสอน

กรมสามัญศึกษา (2539 : 32) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดตารางสอน ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยโรงเรียนต้องมีตารางสอนรวม ตารางสอนรายบุคคลและตารางการใช้ห้อง มีการติดตามการใช้ตารางสอน การนำผลการ ติดตามมาปรับปรุงและพัฒนา การใช้ตารางสอน และมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดตารางสอน

กิตติมา ปรีดีติติก (2532 : 62) กล่าวว่า การจัดตารางสอนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการที่จะจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่กำหนดนั้นจะต้องสัมพันธ์กับเวลาในหลักสูตร และหลักสูตรพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานวิชาการจะบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดตารางสอนด้วย เพราะถ้าตารางสอนไม่ถูกจัดอย่างถูกต้อง ครบถ้วนเนื้อหาในหลักสูตร ผลเสียก็จะเกิดแก่ผู้เรียน นั่นคือ ผู้เรียนจะได้รับความรู้ไม่ครบตามหลักสูตร หรือหากมีการจัดเนื้อหาได้ครบตามกำหนดเวลาที่กำหนด แต่วิธีการจัดไม่ถูกต้อง เช่น นำวิชาที่มีความสำคัญต้องการสมาธิในการเรียน ไปจัดไว้ในเวลาที่ร่างกายล้ามาจากการเรียนทั้งวัน เป็นต้น ก็จะทำให้ผลการเรียนได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นในการจัดทำตารางสอน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ควรคำนึงถึงหลักในการจัดดังต่อไปนี้

1. จะต้องบรรจุวิชาเรียนและเวลาเรียนให้ครบตามหลักสูตรที่กำหนดไว้
2. กำหนดเวลาเรียนโดยแบ่งเป็นจำนวนคาบอิสระแต่ละวิชา และแต่ละระดับ หากวิชาใดมีความสำคัญที่จะจัดจำนวนคาบมากกว่าบางวิชาขอมเป็นไปได้
3. กำหนดวิชาที่เรียนลงในแต่ละคาบวิชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละวิชา เช่น คณิตศาสตร์ควรอยู่ตอนเช้า หรือคาบแรกของตอนเช้าหรือบ่าย วิชาการงานอาชีพควรอยู่คาบสุดท้ายของตอนเช้าหรือตอนบ่าย
4. วิชาที่ใช้ความคิดมาก ไม่ควรอยู่ซ้อนกันหลายคาบวิชาในวันเดียวกัน
5. วิชาที่มีการปฏิบัติมาก ๆ ควรจัดเป็น 2 คาบติดต่อกัน เช่น วิทยาศาสตร์ หรือ วิชาการงานอาชีพ เป็นต้น
6. ควรจัดจำนวนคาบหรือเวลาเรียนตอนเช้าให้มากกว่าตอนบ่าย เพราะตอนบ่ายอาจมีอากาศร้อน หรือเคร่งเครียดในตอนเช้ามากพอแล้ว
7. การจัดวางวิชาในแต่ละคาบ แต่ละวัน ต้องสัมพันธ์กับเวลาของผู้สอน
8. ควรเฉลี่ยปริมาณชั่วโมงสอนของครูผู้สอนให้ทัดเทียมกัน เช่น ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

### การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน

การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน กรมสามัญศึกษา (2539 : 33) ได้กำหนดให้โรงเรียนควรดำเนินการ ให้มีการจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน โดยมีแนวปฏิบัติในการจัดครู



เข้าสอนที่แน่นอนและเหมาะสม ให้มีการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การจัดการเข้าสอนโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความถนัด ในวิชาที่สอนนั้น หรือมีการใช้อุปกรณ์ เช่น ชุดการสอน บทเรียนสำเร็จรูป วีดิทัศน์ ฯลฯ การจัดทำข้อมูลสถิติ และการประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการจัดการเข้าสอน

กรมสามัญศึกษา (2536 : 8 – 17) ได้ให้หลักการในการจัดการเข้าสอนตามตารางสอนไว้ดังนี้

1. สำรวจความพร้อมของโรงเรียนก่อนเปิดแผนการเรียน
2. กำหนดคุณสมบัติสำหรับครูผู้สอนรายวิชาในแผนการเรียน
3. จัดตามความถนัดของครูผู้สอน คือ จัดตามวิชาเอก วิชาโทที่เรียนมา จัดตามที่ครูมีความสนใจ หรือวิชาที่ครูมีความสนใจมาก่อน
4. การแก้ไขปัญหาการขาดแคลน โดยจัดครูคนเดียวให้สามารถสอนได้หลายวิชา และจัดครูฝ่ายสนับสนุนช่วยฝ่ายปฏิบัติการ และจัดคาบเรียนให้ตรงกัน
5. การจัดหาบุคลากรภายนอกมาช่วยในโรงเรียน
6. การจัดการเข้าสอนแทนเมื่อครูไม่สามารถมาทำการสอน
7. การใช้จ่ายบำรุงการศึกษา จ้างครูสอนเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู

การจัดการเข้าสอนแทนนั้นจะพบว่า การปฏิบัติราชการแต่ละวันจะมีครู-อาจารย์ไม่มาปฏิบัติราชการ เช่น การลาต่างๆ หรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของหมวดวิชาที่จะต้องจัดการเข้าสอนแทน โดยมีหลักการดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2536 : 8 – 17)

1. หมวดวิชาจัดทำสมุดจัดสอนแทน โดยมีแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเข้าสอนแทนทุกครั้ง
2. บางวันอาจลาพร้อมกันหลายคน ไม่สามารถจัดครูสอนแทนได้ครบทุกคาบ ควรจัดครูวิชาอื่นเข้าไปควบคุมห้องเรียน
3. ในการจัดการเข้าสอนแทนควรมอบแผนการสอนของครูที่ไม่มาปฏิบัติราชการให้ครูที่จะเข้าสอนแทนนำไปศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการสอนแทน และการเรียนของนักเรียนก็จะต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อให้นักเรียนได้เรียนเต็มเวลาอย่างแท้จริง
4. เมื่อสิ้นภาคเรียนแต่ละภาค ควรสรุปผลการสอนแทนและจำนวนคาบที่ไม่ได้ทำการสอน ประเมินผลการเรียนการสอนต่อผู้บริหารโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2539 : 33) ได้กำหนดรายละเอียดเกณฑ์มาตรฐานของงานวิชาการด้านการจัดการเข้าสอนแทน ดังนี้ มีการจัดการเข้าสอนแทน โดยต้องมีแนวปฏิบัติในการจัดการเข้าสอนแทนและปฏิบัติตามแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การจัดการเข้าสอนแทนโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความถนัดในวิชาที่สอนนั้น หรือมีการใช้อุปกรณ์ เช่น ชุดการสอน บทเรียนสำเร็จรูป วีดิทัศน์ ฯลฯ แทนครูที่ขาด การจัดทำข้อมูลสถิติ และการประเมินผล

เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการจัดครูเข้าสอนแทน

การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (2539 : 33 – 34 ) ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการ ดังนี้

1. มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการ
2. มีผู้รับผิดชอบในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานวิชาการ
3. มีระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานวิชาการ
4. จัดระบบการใช้และ/หรือเครือข่ายการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

5. มีการประเมินผลและพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดในรูปสายงานหรือแผนภูมิ การจัดการเรียนตามโครงสร้างของหลักสูตร และตรงตามความสนใจของผู้เรียน การจัดการตารางสอน การจัดการตารางเรียน การจัดครูเข้าสอนตามตาราง และการจัดครูเข้าสอนแทนอย่างเหมาะสม ตลอดจนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอน เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีการจัดความรู้และคุณสมบัติที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เปิดโอกาสให้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อยึดหยุ่นตามท้องถิ่นและความสนใจของผู้เรียนที่สำคัญคือ การจัดการเรียน การจัดการตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด และการจัดทำคู่มือครู (กิตติมา ประติติติก. 2532 : 61) ปัจจุบันการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นภารกิจที่มีกฎหมายรองรับ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ของคนไทย ของสังคมไทย ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 12)

คณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้(กรมสามัญศึกษา. 2543 : 20) ได้ให้ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด หมายถึง การกำหนดจุดหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดประเมินผล ที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มความสามารถสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน กิจกรรม การเรียนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้เรียน ได้ค้นคว้าทดลองฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้จนค้นพบ

สาระสำคัญของบทเรียน ได้มีกวีคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออก ได้ชัดเจนมีเหตุผล

ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ จึงเป็นบทบาทของผู้เรียนที่จะต้องฝึกทักษะกระบวนการ คิดการจัดการและการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ได้ลงมือปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็นและ รักการเรียนรู้ นั่นคือ การจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้สอนจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักการ แนวคิดของการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่าง ชัดเจน และมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดกล่าว (ชานธิป พรกุล, 2543 : 14)

วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล (2543 : 41) กล่าวว่า กระบวนการเรียนการสอนที่เน้น นักเรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่สามารถใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งได้ เนื่องจากความแตกต่างของ นักเรียน ในแต่ละสถานที่และสถานการณ์ ดังนั้น ครูอาจารย์ควรศึกษาบทบาทของตนเองใน การจัดกระบวนการเรียนการสอนก่อน แล้วนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา และ สถานที่ โดยคำนึงถึงความสามารถ ความสนใจ และความต้องการที่แตกต่างกันของนักเรียน กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางต้องการปัจจัย ซึ่งครูผู้สอนต้องจัดอยู่ในความจำเป็นระดับต้นๆ ก่อนจะดำเนินการสอนทุกครั้ง คือ การเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับ การเรียนรู้ การให้นักเรียนเข้าใจเรื่อง ความรับผิดชอบ การพัฒนาความคิดเรื่อง ผลงาน และ ความรับผิดชอบที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสนใจ ของนักเรียนในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนให้หลากหลาย นั้น ชเนศ ข้าเกิด (อ้างถึงใน วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล, 2543 : 42) ได้กล่าวถึงวิธีการสอน ที่ผู้สอนสามารถพิจารณาเลือกใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ และกับนักเรียนที่แตกต่างกัน ผู้สอนควรมีการตัดสินใจเลือกใช้วิธี การต่างๆ ให้ผสมผสานกันให้มากที่สุด ได้แก่ เกม (Educational Games) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีตัวอย่าง (Case Study) โครงการ (Project) บทบาทสมมุติ(Role play) สถานการณ์ (Situation) ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) แบบเรียนสำเร็จรูป(Programmed Instruction) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) ชุดการสอน (Instructional Package) คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (C.A.I.) การทดลอง (Experimental) การถาม-ตอบ (Question-Answer) การแก้ปัญหา (Problem Solving) กลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) การสืบสวนสอบสวน (Inquiry) การสืบเสาะหาความรู้เป็นกลุ่ม (Group investigation) การ เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Cooperative Learning) ความคิดรวบยอด (Concept Attainment Model) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self-directed Learning) ทัศนศึกษา (Field Trip) ชานธิป พรกุล (2543 : 13) กล่าวถึง รูปแบบการจัดการเรียนการสอน แคทส์ (CATS Model) ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การสร้าง (Constructing) ความรู้ด้วยตนเอง การ

ประยุกต์ใช้ (Applying) ความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ กระบวนการคิด (Thinking Process) การใช้เรื่อง (Story-based) เพื่อการเรียนรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดหลักสูตรรายวิชา เป็นการนำคำอธิบายรายวิชาในหลักสูตรมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ จากนั้นทำการกำหนดองค์ประกอบของเรื่อง ได้แก่ จากตัวละคร วิธีชีวิตและปัญหา

2. การเตรียมการ เป็นการระบุรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างเรื่อง (Storyline)

ได้แก่

2.1 การจัดเส้นทางเดินเรื่อง เป็นการวางโครงเรื่องให้สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์และเนื้อหาวิชาให้มีความต่อเนื่องตลอดภาคเรียน

2.2 การตั้งคำถามสำคัญ เป็นการใช้คำถามเพื่อกระตุ้นการคิดอันจะนำไปสู่

การทำกิจกรรมการเรียนรู้ คำถามที่ใช้ควรมีหลายระดับและหลายลักษณะ

2.3 การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการวางแผนใช้กิจกรรมเพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้ ลักษณะของกิจกรรมควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้สอน เพื่อน สื่อและสิ่งแวดล้อม ได้มีโอกาสเคลื่อนไหวทางร่างกายในการทำกิจกรรมลักษณะ ต่างๆ ได้เรียนรู้กระบวนการที่เป็นทักษะที่จำเป็นของชีวิต และได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการ แก้ปัญหาหรือในสถานการณ์อื่น

2.4 การเลือกสื่อการเรียนการสอน เป็นการเลือกสื่อที่ใช้ประกอบการสอน

และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะให้ผู้เรียนผลิตเป็นผลงาน ควรเลือกสื่อที่ผู้เรียนมีโอกาสร่วมผลิตและ ร่วมใช้อย่างคุ้มค่า

2.5 การกำหนดผลงาน เป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดงานที่ต้องการให้ผู้เรียน

ลงมือปฏิบัติในแต่ละหัวเรื่อง ผู้สอนควรกำหนดแบบตรวจผลงานแต่ละชิ้นไว้ด้วย

3. การเรียนการสอน เป็นการดำเนินการสอนในชั้นเรียน ตามขั้นตอนที่เตรียมการ ได้แก่

3.1 กิจกรรมก่อนการสอน เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน โดยผู้สอน

แจ้งจุดประสงค์ของการเรียนและข้อตกลงที่จำเป็น เช่น กติกาในการทำงานกลุ่ม ลักษณะของ ผลงานที่ผู้เรียนต้องทำ เป็นต้น ในขั้นนี้ผู้สอนจะทำการจัดกลุ่มผู้เรียนให้เหมาะสมกับกิจกรรม การเรียนการสอน และแจกวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำกิจกรรมกลุ่ม

3.2 กิจกรรมระหว่างการสอน ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดย

การแนะนำกิจกรรม แจกเอกสารประกอบการทำกิจกรรม สังเกตและบันทึกการทำงานของ ผู้เรียน อธิบายเพิ่มเติมหรือสาธิตการทำงานสำหรับกิจกรรมที่ผู้เรียนไม่คุ้นเคย สรุบทเรียน กับผู้เรียนและให้ผู้เรียนสรุปเป็นโครงสร้างความรู้ (Graphic Organizer)

3.3 กิจกรรมหลังการสอน ผู้สอนประเมินผลการเรียนการสอนจากการตรวจ

ผลงานของผู้เรียนและผลสรุปจากการสังเกตการทำงาน แล้วบันทึกผลการเรียนเป็นรายกลุ่ม

และรายบุคคล ผู้สอนควรนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนการสอนครั้งต่อไป

2. การประเมินผล เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การเรียนรู้ โดยผู้สอนควรกำหนดและสร้างเครื่องมือสำหรับใช้วัดผลให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการ และกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมกับระดับผู้เรียน

กรมสามัญศึกษา (2539 : 34) ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ดังนี้ มีการจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอน และมีหลักฐานการนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ สามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา มีการจัดหาจัดทำสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนทุกหมวดวิชา มีการนำสื่อไปใช้ในการเรียนการสอน มีระบบการบำรุงรักษา การประเมินและพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนนิตยชัย หอทิศา (2539 : 19) สรุปไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนและการจัดกระบวนการเรียนรู้ หรือกิจกรรมที่ผู้สอนจัดขึ้นเพื่อวางเงื่อนไขและเตรียมประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ผู้สอนกำหนดไว้ ซึ่งจะมีผลทำให้งานวิชาการของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน สรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอน เป็นการจัดการประสบการณ์ หรือกิจกรรมให้แก่ผู้เรียน โดยใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ครูผู้สอนจะต้องปรับปรุงพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และเจตคติของผู้เรียน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้เป็น (Learning How to Learn) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สุพล วังสินธุ์, 2542 : 33) ซึ่งการสอนแต่ละวิธีควรจะได้มีการทำแผนการสอน บันทึกการสอน การจัดหาแหล่งทรัพยากร แหล่งวิทยากร สถานประกอบการ การเลือกใช้สื่อการสอน การประเมินและพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์ การบำรุงรักษาสื่อการสอน เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน ได้อย่างเหมาะสม ทำให้งานวิชาการสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

#### 4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (2539 : 34 - 38) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 โดยได้ใช้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนา และส่งเสริมทางด้านวิชาการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. จัดการพัฒนาและส่งเสริมให้มีกระบวนการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ ทั้งในด้านการใช้สื่อ และอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้คิด ทำ แก้ปัญหา และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จัดให้มีการ

ใช้ทรัพยากร แหล่งวิทยาการนอกโรงเรียน สถานประกอบการในห้องเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดสอนซ่อมเสริม จัดให้มีแนวปฏิบัติและการดำเนินการในการสอนซ่อมเสริม การนำผลการสอนซ่อมเสริมมาวิเคราะห์ การรายงาน และเพื่อการปรับปรุงการสอนซ่อมเสริม

3. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม การให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนได้คิด ทำและแก้ปัญหา การประกวดแข่งขันความสามารถนักเรียน การจัดนิทรรศการ การฝึกงาน การศึกษานอกสถานที่ การให้นักเรียนผลิตผลงาน การแสดงหรือจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน การจัดกิจกรรมสหกรณ์ การหารายได้ของนักเรียนระหว่างเรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในการจัดการเรียนการสอน

4. การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร โดยสอดคล้องตามโครงสร้างของหลักสูตรและคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีการสำรวจความต้องการ ความสนใจและความถนัดของนักเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกเข้ากิจกรรมและมีส่วนในกิจกรรมนั้น มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ได้แก่ การกำหนดแผนหรือโครงการในการพัฒนาครู การนิเทศภายใน การจัดหา จัดทำเอกสารความรู้ทางวิชาการ การอบรม หรือฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการศึกษาต่อ การประชุมปฏิบัติการ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดพัฒนาครูทางด้านวิชาการด้วยวิธีอื่นๆ ที่หลากหลาย มีการประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาครูเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

6. จำนวนครูที่ผ่านการอบรมหรือฝึกอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี โดยกำหนดระดับมาตรฐานการมีครู อาจารย์ที่ผ่านการอบรมหรือฝึกอบรมทางด้านวิชาการ คิดเป็นร้อยละ

7. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ได้แก่ การจัดป้ายนิเทศ การจัดห้องวิชาการจัดพื้นที่จัดเป็นแหล่งความรู้ การจัดห้องพิพิธภัณฑ์ การจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรม การจัดศูนย์วิชา การจัดศูนย์สื่อ/ ศูนย์ทรัพยากร การจัดศูนย์การเรียนรู้ และการจัดบรรยากาศทางวิชาการอื่นๆ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัด มีการนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการเรียนการสอน และจัดให้มีการประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. การส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ มีความรู้ในการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และนำความรู้ไปดำเนินการวิเคราะห์ วิจัย นำผลการวิเคราะห์วิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการ

ประเมินผลการดำเนินการ และเผยแพร่ผลการวิเคราะห์วิจัยทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยกิจกรรมหลายๆ รูปแบบ กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนโดยตรง คือ ทำให้เด็กมีโอกาสทำงานตามความสนใจ ตามความถนัด และความสามารถสอนให้เด็กเป็นพลเมืองดี รู้จักการเป็นผู้นำ ผู้ตาม ได้ฝึกการทำงานเป็นกลุ่ม (อ่ำภา บุญช่วย, 2533 : 156) เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนซึ่งเป็นการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการของโรงเรียน นอกเหนือจากประเภทกิจกรรมนักเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอไว้แล้ว นอกจากนี้ ไบร้แมม (Baughmam; อ้างถึงใน อ่ำภา บุญช่วย, 2533 : 162) ได้กล่าวถึงประเภทกิจกรรมนักเรียนที่ควรจัดในโรงเรียน ดังนี้

1. สภานักเรียน (Student Council) หมายถึง สภาของผู้แทนนักเรียนที่ได้รับการเลือกตั้ง มีหน้าที่ช่วยเหลือโรงเรียนในการปกครองนักเรียน การจัดกิจกรรมประเภทหนึ่งเป็นการฝึกหัดให้นักเรียนได้รู้ว่าการปกครองตามแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองนักเรียนด้วยกัน ก่อให้เกิดความสามารถในการเป็นผู้นำ
2. ชุมนุมหรือชมรม (Clubs) หมายถึง ศูนย์รวมที่ส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนที่สนใจวิชาการหรือกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน เช่น ชุมนุมภาษาอังกฤษ ชุมนุมวิทยาศาสตร์ ชุมนุมถ่ายภาพ ฯลฯ เป็นต้น ชุมนุมต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีระเบียบ (Constitution) ของตัวเอง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการของชุมนุม สมาชิกภาพไว้โดยแน่ชัด แต่ละชุมนุมต้องมีครูเป็นผู้ควบคุมและแนะนำ (Sponsor) เพื่อวัตถุประสงค์ของชุมนุมจะได้บรรลุผล
3. กิจกรรมเกี่ยวกับการพิมพ์ (Publications) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการจัดทำหนังสือพิมพ์โรงเรียน หนังสือประจำปี หนังสือคู่มือนักเรียน กิจกรรมนี้ฝึกให้เด็กรู้จักการเขียนข่าวเขียนบทความต่างๆ และยังเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ให้กับโรงเรียนอีกด้วย
4. การประชุม (Assembly) อาจรวมถึงการประชุมทางวิชาการ การชมภาพยนตร์ปาฐกถา ฟังดนตรี เล่นละคร กิจกรรมนี้มีประโยชน์นอกจากจะได้ความรู้แล้ว สาระนั้นยังเป็นการฝึกมารยาทและการปรับตัวในสังคมอีกด้วย
5. การแสดงนิทรรศการทางศิลปะ (Art Exhibition) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดแสดงผลงานของนักเรียนและเป็นโอกาสให้ชุมชนชมผลงานด้วย กิจกรรมนี้ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนทางด้านศิลปะ อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้วย
6. การแสดงละคร (Drama) โรงเรียนควรส่งเสริมให้มีการจัดแสดงละครอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความซาบซึ้งในวรรณคดี วัฒนธรรม และศิลปะประจำชาติ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ
7. กิจกรรมเกี่ยวกับดนตรี (Music) กิจกรรมนี้ส่งเสริมให้นักเรียนรักดนตรี และรักษาวัฒนธรรมของชาติ อาจมีการร่วมแสดงกับโรงเรียนอื่นเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี

8. กิจกรรมเกี่ยวกับกีฬา (Sport and Athletic) กิจกรรมนี้อาจจะจัดการแข่งขันระหว่างนักเรียนในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนทั้งนี้เพื่อส่งเสริมด้านสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ

9. การทัศนศึกษา (Sight Seeing) คือ การจัดพานักเรียนไปศึกษานอกสถานที่ ทั้งนี้เพื่อ เสริมสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การจัดกิจกรรมประเภทนี้ดูฤดูกาลและวัยของเด็กด้วย

10. กิจกรรมเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ (Social Welfare) เช่น การออกไปเยี่ยมเยียนคนไข้ คนชรา หรือเด็กพิการ การช่วยเหลือพัฒนาชุมชน กิจกรรมนี้ช่วยให้เด็กรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ส่งเสริมให้รู้จักบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และช่วยเหลือสังคม

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการมีความสำคัญมากและต้องได้รับการพัฒนา ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาทางด้านวิชาการ กระบวนการเรียนการสอนแบบต่างๆ ครูและนักเรียนมีโอกาสได้การศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาและเสริมประสบการณ์ตรง จัดกิจกรรมการเรียนให้นักเรียนมีส่วนร่วม กล้าแสดงออกอย่างถูกต้องให้รู้จักใช้แหล่งวิทยาการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการฝึกฝนตนเอง จัดบรรยากาศในโรงเรียนอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ

#### 5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 200) กล่าวถึงประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ของการวัดผลและประเมินผลการเรียน ดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ทำให้ครูอาจารย์ทราบว่ามีผลการสอนของตนเป็นอย่างไรและจะได้แก่ปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของนักเรียน จะได้ทราบว่า ตนมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในบทเรียนหรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง
3. เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานในสถานศึกษา ทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงของหลักสูตร โครงการสอน บันทึกการสอนที่นำมาสู่การปฏิบัติว่าประสบปัญหาอย่างไร เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้
4. เพื่อเป็นข้อมูลทางการศึกษาทั่วไป เช่น ผลการเรียนการศึกษาสำเร็จตามหลักสูตร เป็นแนวทางในการทำงานและศึกษาต่อ
5. เป็นหลักฐานด้านการศึกษาของสถานศึกษาในด้านการรับนักเรียน ผลการเรียน และการสำเร็จตามหลักสูตร
6. เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาในด้านผลการเรียนและการสำเร็จการเรียนของนักเรียน



สมนึก ภักดิ์ทิพย์ ( อ่างถึงโน ตำรังค์ ฎุมมา. 2540 : 40) กล่าวถึงหลักการประเมินผลในระดับมัธยมศึกษา 2 ลักษณะคือ

1. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลในลักษณะนี้ นอกจากจะต้องแจ้งให้นักเรียนทราบจุดประสงค์การเรียนรู้และวิธีการประเมินผลแล้ว นักเรียนควรทราบช่วงของการประเมินผลแบ่งเป็น 3 ระยะ คือก่อนเรียน ระหว่างเรียน และปลายภาคเรียน ช่วงที่มีความสำคัญมากที่สุดคือการประเมินผลระหว่างภาคเรียน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียน ตามจุดประสงค์การเรียนรู้และคุณลักษณะตามคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมของแต่ละรายวิชาที่กำหนดไว้ในคู่มือแนวทางการสอน ซึ่งจัดทำโดยโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ต้องนำจุดประสงค์และคุณลักษณะดังกล่าว บันทึกลงในสมุดประเมินผลรายวิชา

2. การประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน ให้ถือปฏิบัติดังนี้ พิจารณาตัดสินผลการเรียนเป็นรายวิชา โดยนำคะแนนระหว่างภาคเรียนรวมกับคะแนนปลายภาคเรียน ตามอัตราส่วนที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด แล้วนำมาเปลี่ยนเป็นระดับผลการเรียน นักเรียนจะได้หน่วยการเรียนเฉพาะผู้ที่สอบได้ระดับผลการเรียน เป็น 1 ถึง 4 เท่านั้น การวัดผลปลายภาคเรียน เฉพาะผู้ที่มีเวลาเรียนตลอดภาคเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมดในรายวิชานั้น

ในส่วนของงานทะเบียนนักเรียน เป็นการดำเนินงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร งานฝ่ายทะเบียนจะมีขอบเขตตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ รับสมัครนักเรียน งานระหว่างการศึกษาอยู่ในโรงเรียน จนกระทั่งนักเรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 223) ได้ให้รายละเอียด งานฝ่ายทะเบียนครอบคลุมงานต่อไปนี้ การดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน การตรวจสอบหลักฐาน การรับสมัคร การดำเนินงานเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนนักเรียน การลงทะเบียนเรียน การเพิ่มและการลดวิชาเรียน จัดทำหลักฐานของนักเรียน เช่น ทะเบียนประวัติ บัตรประจำตัวนักเรียน ตรวจสอบเกี่ยวกับการเรียนและการสอบของนักเรียน รับผลทะเบียน และการบันทึกผลการเรียน ให้บริการเกี่ยวกับการออกหลักฐานในการเรียนรับคำร้องของนักเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานทะเบียน เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอน ย้าย การเรียนภาคฤดูร้อน ตลอดจนการขอเปลี่ยนหรือแก้ไข ชื่อ ชื่อสกุล และวันเดือนปีเกิด

กรมสามัญศึกษา (2539 : 38 - 40) ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ การวัดผล และการประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

1. การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน โดยมีการรวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน กำหนดแนวปฏิบัติและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน และดำเนินการตามแผน การปฏิบัติงานมีความถูกต้องครบถ้วน

ตามระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ นำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอน

2. การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้ เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชาครบทุกวิชาที่เปิดสอน มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผล จัดให้มีคลังข้อสอบทุกหมวดวิชา

3. มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ มีบัตรลงคะแนนวิชาการเรียน ใบสำรวจเวลาเรียน และ รม. ต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบ มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล และการประเมินผลอย่างครบถ้วนและเพียงพอ มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบและสะดวกในการใช้ มีระบบการปรับปรุง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล

4. การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ มีหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างถูกต้องครบถ้วน มีการรายงานผลการเรียนตามระเบียบวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ มีการจัดเก็บรักษาหลักฐานต่าง ๆ อย่างเรียบร้อยปลอดภัย และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม

5. งานทะเบียนนักเรียน มีทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน มีข้อความครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและให้บริการ และการเก็บรักษาที่ดี ปลอดภัย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการอย่างทั่วถึง

นลินชัย ห่อทว (2539 : 21) ได้สรุปไว้ว่า การปฏิบัติงานวิชาการด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และงานทะเบียนนักเรียนนั้น เป็นการปฏิบัติงานทุกอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการสอนของครูว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งได้แก่การสร้างเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้ การจัดทำเอกสารแบบฟอร์ม การวัดผลและการประเมินผลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีหลักฐานปรากฏและเก็บรักษาไว้อย่างดีมีความปลอดภัย รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่งานทะเบียนนักเรียนรับผิดชอบงาน และดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบ หลักเกณฑ์การวัดผลและประเมินผล

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และงานทะเบียนนักเรียน เป็นกิจกรรมทางวิชาการที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยงานวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะทราบว่านักเรียนการเรียนการสอนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องใด รวมไปถึงการสร้างเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้ การจัดทำเอกสารแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบันมีหลักฐานตรวจสอบได้ ส่วนงานทะเบียนนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริการการศึกษา โดยมีขอบเขต ตั้งแต่การรับสมัครนักเรียน การจัดทำประวัตินักเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับวิชาที่เรียน การออกไปรับรองที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียน จนกระทั่งถึงหลักฐานการสำเร็จการศึกษา ที่ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

## 6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ จัดเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริง จากการปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน ตามจุดประสงค์และเป้าหมาย การประเมินผลจะช่วยให้ทราบ ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย อีกทั้งหมายถึง แนวทางในการปฏิบัติ และแก้ไขการดำเนินงานในครั้งต่อไป จากการจัดแผนภูมิผลสัมฤทธิ์ ปัญหาการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการปฏิบัติงานวิชาการจะต้องมีการประเมินผลการจัดการงานวิชาการของครู และของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงผลงานวิชาการ เผยแพร่ผลงานและวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (โอกาส สายคำพันธ์. 2541 : 54)

กรมสามัญศึกษา (2539 : 40 - 41) ได้กำหนดรายละเอียดในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ เพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

มีการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ และมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลในระดับหน่วยงานย่อย มีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล การวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานวิชาการ นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานวิชาการ การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยการดูจากคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนทุกระดับชั้น

สุจิตรา อุดรนแก้ว (2541 : 44) กล่าวว่า การประเมินผลงานวิชาการ เป็นการประเมินค่าความก้าวหน้าของงานวิชาการอย่างมีหลักเกณฑ์ว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ โดยการพิจารณาจากหลักฐานในการประเมินผล ซึ่งประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล มีการวิเคราะห์ผล การประเมินผล และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการ การประเมินผลงานวิชาการจึงเป็นประโยชน์ต่องานวิชาการเป็นอย่างยิ่ง สรุปได้ว่า การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ เป็นการประเมิน วิเคราะห์และประเมินค่าความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานวิชาการ ตามขอบข่ายของการวิชาการ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

## ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการ

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้

งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 22)

ในการบริหารโรงเรียนหรือบริหารสถานศึกษานั้น ผู้ที่ศึกษามาทางด้านการบริหาร การศึกษามักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า งานวิชาการ คือ งานหลักของโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2540 : 34) งานวิชาการเป็นหัวใจในการทำงานของโรงเรียน (Miller, 1965 : 175) งานวิชาการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือสะท้อนถึงความล้มเหลวของการบริหารงานโดยตรง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 17) การบริหารงานวิชาการจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญสูงต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหารงานโรงเรียน แต่การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนจะมีคุณภาพดีมาจนน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าจะเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ ต้องเข้าใจขอบเขตการดำเนินงาน และภาระหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี (อุทัย บุญประเสริฐ, 2540 : 35) และต้องมีประสิทธิภาพที่จะแสดงบทบาทว่ามีส่วนร่วม เกี่ยวข้องและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน (วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล, 2543 : 34)

อุทัย ธรรมเตโช (อ้างถึงใน วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล, 2543 : 34) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารงานวิชาการไว้ 2 ประการ คือ หน้าที่ผู้นำทางการสอนหรือ นวัตกรรมสอน และหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรประมวลการเรียน ตารางสอน สื่อการเรียนการสอนและการจัดกระบวนการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังได้เน้นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้บริหารต้องสามารถทำความเข้าใจและสร้างความเข้าใจกับครูอาจารย์ ให้มีความรู้ความสามารถและรู้จักตนเองอย่างแท้จริง
2. บทบาทของผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารมีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติงานของครูอาจารย์โดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริง
3. บทบาทของที่ปรึกษา (Advisor) ผู้บริหารต้องช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่ม ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ
4. บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Referral Agent) ผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้ครูอาจารย์ประสบความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในสายงานการสอน

ฟิลิป (Philip ; อ้างถึงใน วิกาภรณ์ ภู่วินกุล. 2543 : 34) นักการศึกษาชาวอเมริกัน ได้กำหนดหน้าที่ในฐานะผู้นำทางการสอน ได้แก่กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน นิเทศและประเมินผลการสอน ประสานหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน พิจารณาเวลาในการเรียนการสอน มีส่วนร่วมกับนักเรียนและครูอาจารย์ สร้างหรือกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในหมู่ครูอาจารย์ ส่งเสริมพัฒนาการทางอาชีพ กระตุ้นหรือให้กำลังใจแก่นักเรียนในการเรียน

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่สำคัญมากในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะ บทบาทในการเป็นผู้นำทางการ จากผลการวิจัยของ สมพร นิยมศาสตร์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น มีการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการมีการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ครูผู้สอนได้รับงบประมาณเกี่ยวกับการเรียนการสอนพิเศษ และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่สำคัญที่สุด คือผู้บริหารเห็นความสำคัญ และสนับสนุนงานวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางการ ครูสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการในรูปคณะกรรมการและผู้บริหารมีนโยบายและกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการชัดเจน ตามลำดับ จึงจะทำให้งานวิชาการประสบความสำเร็จได้

ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนก็มีผลต่อระดับการบริหารงานวิชาการ ซึ่งประภักดิ์ ประยูรพรหม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่าการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง แต่โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีสภาพการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อระดับการบริหารงานวิชาการ ทำให้การบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สมหมาย หนูเจริญ (2535 : 85 - 94) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติงาน วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าทัศนคติของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูอาจารย์ และทัศนคติของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอน ระดับ ม.1 - ม.3 กับ ม.1 - ม.6 แตกต่างกันทั้งในด้านการจัดตารางการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน การประเมินผลงานวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ การจัดครูเข้าสอนแทน และการนิเทศงานวิชาการ

นอกจากนั้น สมพร สุหัตถภาพร (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าการปฏิบัติงานด้านวิชาการ 8 ด้าน คือ ด้านสำนักงานวิชาการ ด้านงานพัฒนาการสอนและสื่อ ด้านงานหมวดวิชา ด้านงานแผนงานและสารสนเทศ ด้านงานทะเบียน ด้านงานวัดผลประเมินผล ด้านงานโสตทัศนศึกษา และด้านงานนิเทศติดตามผล ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติงานวิชาการโดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานด้านหมวดวิชามากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านสำนักงานวิชาการ ด้านงานพัฒนาการสอนและสื่อ ด้านงานหมวดวิชา และด้านงานโสตทัศนศึกษา และปัญหาการปฏิบัติงานด้านแผนงานและสารสนเทศ ด้านงานทะเบียน ด้านงานวัดผลประเมินผล ด้านงานนิเทศติดตามผล มีความแตกต่างกัน ขนาดของโรงเรียนส่งผลให้การปฏิบัติงานวิชาการ ดังกล่าวมีปัญหาในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภักดิ์ ประยูรพรหม ที่กล่าวข้างต้น และจากผลการวิจัยของ สุรเชษฐ์ ช่างถม (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพการปฏิบัติ ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดมหาสารคามพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาในด้านงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง และโรงเรียนทุกขนาดต้องการในการพัฒนาการบริหารงานตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหาร และงานธุรการ

จากผลงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ทราบว่าการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน จะพบปัญหาที่แตกต่างกันไปตามข้อจำกัดและทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้บริหารจึงต้องใช้ประสบการณ์และทักษะการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งความสำเร็จในการบริหารเป็นทักษะเฉพาะตัวของผู้บริหารและการบริหารเป็นศาสตร์ในเรื่องการวางระบบข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เป็นศิลปะของแต่ละคนในขั้นตอนการตัดสินใจ (นิรชา (นามแฝง). 2543 : 7) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ระดับใด ก็มีความรับผิดชอบที่ไปแตกต่างกัน คือ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การควบคุม ติดตามผลและประเมินผล ตลอดจนให้ขวัญกำลังใจ และตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งและที่ถือเป็นหน้าที่หลัก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีลักษณะที่ดี มีหลักการสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วงานบริหารจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างพึงพอใจของสมาชิกและงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้เวลาและงบประมาณที่จำกัด (สมชาย เทพแสง. 2543 : 20)

พัชรินทร์ ชีพขำรง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามบทบาทโครงสร้างใหม่ของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่าทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติงานของ นักวิชาการศึกษาดังกล่าวต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานลำดับความสำคัญได้ ดังต่อไปนี้ คือ การ จัดทำร่างนโยบาย แผนงาน โครงการ การบริหารเวลา การปรับตัว การวิเคราะห์ปัญหา การ วิจัย และการนำเสนอข้อมูล การเป็นนักประชาสัมพันธ์และผู้ให้คำปรึกษา การเป็นนักฝึกอบรม มีทักษะในการพูด อ่าน เขียน และสามารถตัดสินใจแทนผู้บังคับบัญชาได้ในบางโอกาส ทักษะ ทางมนุษย ได้แก่ การติดต่อประสานงาน การทำความร่วมมือกับผู้อื่น สามารถคบและพบปะ สังสรรค์ได้กับชนทุกชั้นในและนอกสังกัด มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่น และ การนำหลักธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน ทักษะทางความคิดรวบยอด ได้แก่ การติดตาม ประเมินผลและประสานแผนงาน โครงการ ตลอดจนรวมถึงทรัพยากรของแผนงานโครงการนั้นๆ ด้วย มีความรู้ความเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเอง และภารกิจของฝ่ายต่างๆ เป็น อย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน โครงการ ทุกระดับ ชั้นของการบังคับบัญชา ตลอดจนรวมถึงการมองภาพรวมของการพัฒนาการศึกษาของหน่วยงาน ทุกหน่วยและทุกระดับ

เถลิงศก โสมทิพย์ (อ้างถึงใน เกศนา พันทาเดช. 2543 : 56) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาความสำคัญของทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษา ผู้บริหารการประถมศึกษาและสูงกว่ามัธยมศึกษา พบว่า ทักษะทางการบริหารที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับดังกล่าวมี 4 ประเภท คือ ทักษะการจัดดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ ปัญหาและการหาวิธีบริหาร ทักษะในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับบุคคล ทักษะด้านองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากร บุคคล และทักษะในการพัฒนาโครงการจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับ สมศรี ธีรานนท์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ ทักษะทางความคิด รวบยอดได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน และการพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน ทักษะทางมนุษย ได้แก่ การจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การ จัดระบบการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางเทคนิค ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การสั่งการ และการ จัดข้อมูลสารสนเทศ

จากการวิจัยของ คินเดรด (Kindred. 1975 : 185) เกี่ยวกับเรื่องทักษะของผู้ บริหารโรงเรียน พบว่า การไม่ประสบความสำเร็จในการประสานงานระหว่างผู้ปกครองกับครู ซึ่งเขาพบว่าเกิดจากสาเหตุที่ผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ทำให้เกิดปัญหา ดังต่อไปนี้ คือ 1) ความมีอคติ (Negative Attitudes) 2) ขาดเป้าหมายที่แน่นอน (Lack of Objectives) 3) ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี (Poor Leadership) 4) ขาดการวางแผน

ที่ดี (Unbalanced Programs) 5) เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง (Conflict Situations)

กินเดเรต ได้ทำการวิจัยในเรื่องนี้อย่างละเอียด ส่วนใหญ่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะพบว่า ถ้าผู้บริหารขาดทักษะจะทำให้เกิดปัญหาทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิค ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่างๆ ในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุรี แก้วเล็ก (2532 : 117) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการค้นพบจากการวิเคราะห์ค้นหาข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในจังหวัดนครปฐม ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารของผู้บริหารการศึกษาอย่างมาก หน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติ ไม่ว่าจะ เป็นหน้าที่ด้านการตัดสินใจ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสื่อสาร การใช้อำนาจ บังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน หน้าที่เหล่านี้ไม่ว่าจะเกิดผลในทาง บวกหรือทางลบ จะมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพ เกิดจากอิทธิพลของทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ ทักษะการบริหารทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค

สรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องทราบ การกิจขอบข่ายของงาน โดยต้องศึกษางานและทำความเข้าใจในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ โดยศึกษาให้ทราบถึงจุดเด่น และ จุดด้อยของหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ มา ผสมผสานกัน ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัด คนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม การประสานงาน ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีและใช้ทักษะการบริหารได้แก่ ทักษะทาง เทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานในการจัดการศึกษา



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารงานวิชาการ ยังไม่พบว่ามีผู้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้โดยตรง ผู้วิจัยจึงได้สรุปแยกแยะระหว่าง งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน พอสรุปได้ดังนี้ เกศนา พันทาเดช (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการประเมินตนเองเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ในทักษะ 5 ด้าน ตามแนวความคิดของเดเรค และไรว์ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีทักษะการบริหารงาน ทั้ง 5 ด้านโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีทักษะการบริหารงานโดยรวม และทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางมนุษยไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทักษะทางความรู้ความคิด และผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทักษะทางความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารมีบุคลิกภาพต่างกันมีทักษะทางเทคนิคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอนไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม และทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางมนุษย ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด และผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิดแตกต่างกัน

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการทักษะการบริหาร 3 ด้านแตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยศึกษาตามแนวความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก และแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก
2. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี ต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ส่วนที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด
3. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 11 ปี กับตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โกศล ไสขาว (2540 : 127) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4 จากผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มากที่สุดคือ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค แสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจและมองเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างงาน มนุษย์ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างชัดเจน จึงกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของชาติได้ในทุกระดับ และแสดงให้เห็นว่าความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน เหล่านี้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน เพราะว่ามีผู้ที่ปฏิบัติงานในเรื่องใด ควรต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้งเสียก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด หรือลองผิดลองถูกอาจจะเกิดความเสียหายแก่

โรงเรียนโดยภาพรวม และตัวผู้บริหารเอง

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา รองลงมาคือ ทักษะด้านผู้นำ แสดงให้เห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำสูงสุดในโรงเรียน เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านผู้นำที่จะสร้างบุคลิกภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน เกิดเป็นความศรัทธาในตัวผู้นำ และทำงานด้วยความทุ่มเท อุทิศตน และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

ชุตินา ชูช่วย (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคใต้ พบว่า

1. ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคใต้ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

2. ครูอาจารย์ที่สังกัดกองต่างกัน มีความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคใต้ โดยภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

3. ครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคใต้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ครูอาจารย์ที่มีตำแหน่งการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคใต้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน

สุเทพ สกุศลศักดิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม ภาคตะวันออก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ที่มีต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรมภาคตะวันออก ทั้ง 3 ทักษะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มอาจารย์ พิจารณาโดยรวม

มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สุวิทย์ มณีวงศ์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มอาชีวศึกษาภาคกลาง พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มอาชีวศึกษาภาคกลางอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยทักษะทางความคิดรวบยอด มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางเทคนิคตามลำดับ เรื่องที่ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญมีดังนี้ การมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์แผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายหลักของกรมอาชีวศึกษา การแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การที่ผู้บริหารสามารถสั่งการโดยใช้ภาษาพูด หรือภาษาเขียนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน และความพยายามในการพูดถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

สุจิต ทองสนิทกาญจน์ (2536 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองโดยภาพรวมของแต่ละด้าน พบว่า ในทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค หรืองานเฉพาะอย่าง และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การชักชวนแนะนำให้บุคลากรหรือองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และส่งเสริมยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม และมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นด้วย

วินิจ นาควิเชียร (2535 : 87) เรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางเทคนิคและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมชัย ศิริชัยญารัตน์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร และเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านสั่งกับ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แตกต่างกัน

ทัศนีย์ เอี่ยมผ่อง (2535 : บทคัดย่อ) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เมื่อจัดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จินดา เพราะสุนทร (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการบริหารงานกับกระบวนการบริหารของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดมีระดับของทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคคล และด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก มีระดับของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารขั้นตอนการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา และการประสานงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดองค์การ และการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และทักษะในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ส่วนทักษะด้านบุคคล มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารในระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่

เชาว์ พูลนวม (2533 : 128) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการความรู้ทางการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กมีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมิทร หนูไพโรจน์ (อ้างถึงใน บุรี แก้วเล็ก. 2533 : 67) ได้วิจัยงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังปฏิบัติไม่ถูกต้องเท่าที่ควร การแบ่งหน้าที่ยังมีความสับสน โรงเรียนขนาดเล็กไม่มีการแบ่งสายงาน บางโรงเรียนแบ่งสายงานไว้แต่ไม่ได้ปฏิบัติ และมีโรงเรียนเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารงานเพียงคนเดียว

พิชญ์ สุจิตธรรม (อ้างถึงใน บุรี แก้วเล็ก. 2533 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องงานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีโครงสร้างระบบการบริหารภายในโรงเรียนคล้ายคลึงกันคือ ยึดหลักการจัดโรงเรียนแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบภายในโรงเรียน มีการแต่งตั้ง ผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง

และฝ่ายธุรการ มีหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รับผิดชอบงานในหมวดวิชาของตนและเป็นตรงต่อผู้บริหาร แต่การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ยังไม่ดีพอ

เสรี เลิศสุชาตวินิช (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด และพฤติกรรมการบริหารด้านการวางแผน พฤติกรรมการบริหารด้านการจัดระบบ พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อผ่านการฝึกอบรมโดยวิธีการ และกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตร "เตรียมอาจารย์ใหญ่" ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแต่อย่างใด

### 1.2 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

พิสิทธิ์ จันทรเนตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน สรุปได้ว่า สภาพการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร มีการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการวางแผนงานวิชาการและการจัดการงานวิชาการมีการปฏิบัติงานสูงกว่าด้านอื่นๆ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างโดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาในการบริหารงานวิชาการ พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนคร มีปัญหาในการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีส่วนสิ่งสนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการสูงกว่าด้านอื่นๆ ส่วนด้านที่มีปัญหาคือต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านผู้บริหาร เมื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างโดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีปัญหาในการบริหารงานวิชาการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภัทญา นามวงศ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยสรุปจากรายการที่ให้สัมภาษณ์ระบุไว้สูงสุด พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการรับผิดชอบวางแผนงานวิชาการ โดยใช้นโยบายกรมสามัญศึกษาเป็นแนวทาง มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานและการประสานปฏิทิน มีการกำหนดหน้าที่ของครูตามเอกสารพรรณนางาน จัดครูเข้าสอนตามวุฒิและวิชาเอก-โท จัดตารางสอน โดยหมวดวิชาร่วมกับฝ่ายวิชาการ มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติการสอนทุกสาขาวิชา มีการจัดประชุม อบรมสัมมนา ส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรมมาใช้ การสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การนิเทศใช้

การประชุมปรึกษาหารือ มีการจัดห้องสมุดและห้องโสตทัศนูปกรณ์ให้เป็นแหล่งค้นคว้า การจัดกิจกรรมนักเรียนให้สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตร และความพร้อมของโรงเรียน มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่สหกรณ์วิชา จัดซื้อหรือผลิตสื่อ การวัดผลและประเมินผล การเรียนเป็นไปตามระเบียบ โรงเรียนมีข้อมูลหลักฐานงานทะเบียนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินผลการบริหารงานวิชาการโดยตรวจสอบจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน

ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทราวงแผน ต้องรับผิดชอบคาบการสอนมาก ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาวิธีสอน ห้องสมุดมีหนังสือไม่เพียงพอ ไม่มีการวิเคราะห์ข้อสอบ และไม่ได้นำผลการประเมินการบริหารงานวิชาการไปใช้อย่างจริงจัง

จิต จันทะคาค (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพะเยา โดยศึกษาองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร และด้านการวัดผลประเมินผล จากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานวิชาการรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพะเยา ด้านการวัดผลและประเมินผล มีท่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก ด้านหลักสูตรและด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยมากเรียงตามลำดับ

รังสรรค์ ชื่นชม (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่าปัญหาการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหายุ่งในระดับปานกลาง 5 ด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลงานวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการบริหารงานวิชาการ ส่วนด้านการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียนมีปัญหายุ่งในระดับน้อย เมื่อพิจารณาคามลักษณะและขนาดโรงเรียนพบว่า มีปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาตามลักษณะและขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในและนอกโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา มีระดับปัญหาการบริหารงานวิชาการทั้งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีระดับปัญหาการบริหารงานวิชาการทั้งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาพรวมไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะโรงเรียนกับขนาดโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในและนอกโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีระดับปัญหาการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนตรี แสนวิเศษ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า โดยส่วนรวมผู้บริหารโรงเรียนแต่ละตำแหน่งประเมินคุณลักษณะของตนเองในด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการและด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับดี ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารออกมาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการและโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารประเมินตนเองมีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมที่ผู้บริหารประเมินตนเองและให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหาร

ประมวล ชาวเรือ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า

1. บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งภาพรวมและรายด้านมีบทบาทอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงลำดับ คือ ด้านการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการประเมินผลงานวิชาการ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางวิชาการ และด้านการจัดการเรียนการสอน

2. บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ทุกกลุ่มมีทัศนะอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะสูงกว่ากลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และกลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีทัศนะสูงกว่ากลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา

3. บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน แยกตามขนาดของโรงเรียน บุคลากรทุกขนาดมีทัศนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

4. โดยภาพรวมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชากับขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทุกด้านและแยกเป็นรายด้าน

ลัดดาวัลย์ สงกา (2531 : 185 - 186) ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน กรมสามัญศึกษา ในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า การวางแผนการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนไม่ได้กำหนดขึ้นจากการสำรวจข้อมูลความต้องการและปัญหาของบุคลากรภายในกลุ่ม ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องใช้



ที่จำเป็น ขาดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานประจำสำนักงาน งบประมาณไม่เพียงพอ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีงานประจำมาก มีเวลาไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมของกลุ่ม

เดชา พวงงาม (2531: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนในทุกขนาดโรงเรียน แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทุกกิจกรรม
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันใน 2 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจสั่งการ และการใช้อิทธิพลกระตุ้น
3. ผู้บริหารงานวิชาการกับครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่จริงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกกิจกรรม ในแต่ละกิจกรรมทัศนคติของผู้บริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทัศนคติของครู-อาจารย์ แต่ผู้บริหารงานวิชาการกับครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติทุกกิจกรรม
4. ผู้บริหารงานวิชาการและครู-อาจารย์ในโรงเรียนทุกขนาดต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียน แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการในเกณฑ์ ควรทำมาก ทุกกิจกรรม
5. พฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้บริหารวิชาการและครู-อาจารย์ต้องการในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงสถิติ
6. ผู้บริหารงานวิชาการกับครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ต้องการ ให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 2 กิจกรรม คือ การวางแผน และการใช้อิทธิพลกระตุ้น ผู้บริหารวิชาการกับครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดเล็กต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 3 กิจกรรม ได้แก่ การสื่อสาร การประสานงาน และการประเมินผลงาน แต่ผู้บริหารงานวิชาการกับครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดกลางต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ ทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกัน
7. พฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละขนาดปฏิบัติอยู่จริง ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ ที่ผู้บริหารงานวิชาการและครู-อาจารย์ ในโรงเรียนนั้นๆ ต้องการ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีประสิทธิผลขึ้นจึงขอเสนอว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงพฤติกรรมด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสื่อสาร การใช้อิทธิพลกระตุ้นการประสานงาน และการประเมินผลงานในงานวิชาการให้มากขึ้นกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

ประกอบ สุพันธ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการปฏิบัติงาน วิชาการระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 พบว่า งานวิชาการไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับงานวิชาการที่แน่นอน โครงการบางอย่างไม่มีในแผนปฏิบัติงาน แต่นำไปปฏิบัติ ปัญหาด้านการจัดครูเข้าสอน พบว่า ครูสอนหลายวิชา หลายระดับชั้น ไม่มีเวลาในการเตรียมการสอน ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอกที่เรียนมา คาบสอนเฉลี่ยแตกต่างกันมาก ขาดการสนับสนุนในเรื่องสื่อการเรียนการสอน ขาดการติดตามผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน ครูสอนโดยไม่มีจุดประสงค์การเรียนรู้อะไรและไม่มีการสอน การนิเทศงานวิชาการมีน้อย ขาดการติดตามและประเมินผลงานวิชาการ

สถาพร พันธุประยูร (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า มีปัญหาด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน ขาดแผนปฏิบัติงานด้านการสอน ไม่มีการสำรวจและจัดอำนวยความสะดวกด้านการสอน ขาดแคลนสื่อการสอน ขาดการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานของครู ขาดการประเมินผลครูใหม่ ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียนบางอย่างไม่ส่งเสริมงานวิชาการ และไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

แมคคอนเนล (Mc Connell ; อ้างถึงใน โอภาส สายคำพันธ์. 2541 : 155) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของหลักเกณฑ์ในการจัดการ และทัศนวิสัยในการเป็นผู้นำ ในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในแคลิฟอร์เนีย พบว่า ทัศนวิสัยในการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา และในการเป็นผู้นำในการจัดการนั้น มีความเกี่ยวข้องกันเพียงเล็กน้อยกับทัศนวิสัยในการเป็นผู้นำ

ทิลลอสตัน (Tillotson, 1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหาร การศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของ แดทซ์ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด จากนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

เอ็มซอลลา (Msolla, 1995 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย พบว่า ปัญหาที่ครูผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมินนั้น พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากรและด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

รัสเซล (Russell ; อ้างถึงใน บุรี แก้วเล็ก, 2533 : 70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The City Elementary School Principal เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสามารถของผู้บริหารขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในงานนั้นๆ ซึ่งงานแต่ละอย่าง ต้องการความรู้ ความเข้าใจต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะในการสื่อสารความหมายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางการบริหารโรงเรียน

สโตน (Slone, 1983 : บทคัดย่อ) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการฝึกอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม พบว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างและสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการอบรมด้วยตนเอง ยินแนวโน้มที่จะได้รับความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

ดันแคน (Duncan, 1983 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเบอร์มิวด้า โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูในโรงเรียน และศึกษาจากตัวของผู้บริหารโดยตรง ในการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาปฏิบัติงานภารกิจของการบริหารโรงเรียนด้านใดบ้าง และเกิดผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งประเมินประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามได้พิจารณาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้ได้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่ามีความจำเป็น ต้องจัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาเป็นผู้กำหนดโครงการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและรวมทั้งผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารด้วย

สมิท (Smith, 1979 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงาน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น มี 15 ประการ ประการสำคัญคือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการโรงเรียน การวางแผนร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างกันกับโรงเรียน และกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนา ทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว

## 2.2 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

แชปแมน และเบอชฟิลด์ (Chapman & Burchfield, 1992 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงและพัฒนาการแสดงผลงานในเชิงวิชาการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการศึกษามี 3 ประการ อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการติดตามและนิเทศการสอน การจัดการในโรงเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน มีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการแสดงผลงานของนักเรียนในเชิงวิชาการ

กูดฮาร์ท (Goodhart, 1991 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่มีประสิทธิภาพในด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ความสำเร็จในโรงเรียนและประสิทธิภาพของการ วัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในด้านการจัดองค์กรของผู้บริหาร ความสำเร็จของครูปฏิบัติการสอนและความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน

แบร์ (Bair, 1990 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับความเป็นนักบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารอาจจะมี หรือไม่มีผลกระทบต่อปัจจัยการศึกษาอื่นๆ อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารได้กระทำต่อเหตุการณ์ใดๆ อย่างเด่นชัด เช่น การให้บริการให้คำแนะนำ การอำนวยความสะดวกในด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น จะพบว่ามีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

อัลเลน (Allen, 1990 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพทางด้านวิชาการกับการออกจากโรงเรียนกลางคัน จากความคิดเห็นของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีความเสี่ยงต่อการออกโรงเรียนกลางคันกับนักเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการเรียนสูงพบว่า นักเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อสภาพทางวิชาการในโรงเรียนแตกต่างกัน โดยที่กลุ่มนักเรียนที่มีความเสี่ยงต่อการออกโรงเรียนกลางคัน มีความคาดหวังในด้านการเรียนน้อยกว่านักเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการเรียน

เพียร์ซี (Piercy, 1990 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ เกี่ยวกับกิจกรรมทางด้านวิชาการที่ทดลองใช้ใน

โรงเรียนในระหว่างปี 1988 – 1989 จากการศึกษาเปรียบเทียบครูที่ให้ความสำคัญในกิจกรรมทางด้านวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักสูตร นักเรียน ชุมชน และผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นว่าการตนเองประสบความสำเร็จมากกว่าครูปฏิบัติการสอนที่ไม่ได้เน้นความสำคัญในด้านนี้

วิลเลียมส์ (Williams, 1972 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการส่วนมาก ใช้เวลาในการประเมินผลและการปรับปรุงการสอนน้อย และมักจะมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินผลและการปรับปรุงการสอนให้กับหัวหน้าหมวดวิชา การเยี่ยมห้องเรียนของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีน้อย ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการจะใช้เวลาในการปรับปรุงการสอนน้อยลง

แมคคาร์ที (Mc Carthy, 1971 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่าง จากผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ในเรื่องของการสังเกตการสอน และการวัดผลและประเมินผล จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่สำคัญได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งผู้บริหารต้องนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ความต้องการในการใช้ทักษะการบริหารงานอาจแตกต่างกันไปตามระดับการบริหารโรงเรียนหรือขนาดของโรงเรียน ในโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดความพร้อมในด้านบุคลากร อาคารสถานที่ และงบประมาณที่จำกัด นั้น บางโรงเรียนผู้บริหารต้องปฏิบัติภารกิจต่างๆ ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความต้องการทักษะทางเทคนิคมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรพร้อมกว่า มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ ที่มงาน หรือ หมวดฝ่ายต่างๆ ทำให้การบริหารงานคล่องตัวมากขึ้น ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานด้วยตนเองทุกอย่าง แต่ต้องใช้ความคิดมากขึ้น จึงต้องอาศัยทักษะทางความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการบริหารงาน ส่วนทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือร่วมใจ เพื่อความสามัคคี ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีความสำคัญต่อโรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะทางการบริหารให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ สรุปได้ว่า การที่จะบริหารงานวิชาการโรงเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีบทบาทสำคัญสูงสุดในการสนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจ กระตุ้นเตือนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ต้องมีความ

เข้าใจในขอบข่ายของงานเนื่องจากสภาพปัญหาทางวิชาการส่วนใหญ่ มักจะพบในด้านการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ปัญหาความไม่พร้อมของบุคลากร อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ ตลอดจนงบประมาณที่จำกัด ปัญหาเหล่านี้มีความแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมในแต่ละโรงเรียนและตามขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความพร้อมในการบริหารงานวิชาการมากกว่า และผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจในการบริหารงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งปัญหาต่าง ๆ สามารถจัดให้หมดไปได้ด้วยความร่วมมือกันตั้งแต่ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียน ไปจนถึงหัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ที่จะต้องช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบต่อการนี้เทศติดตาม ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ การจัดการในโรงเรียนและความสัมพันธ์กับชุมชนมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย