



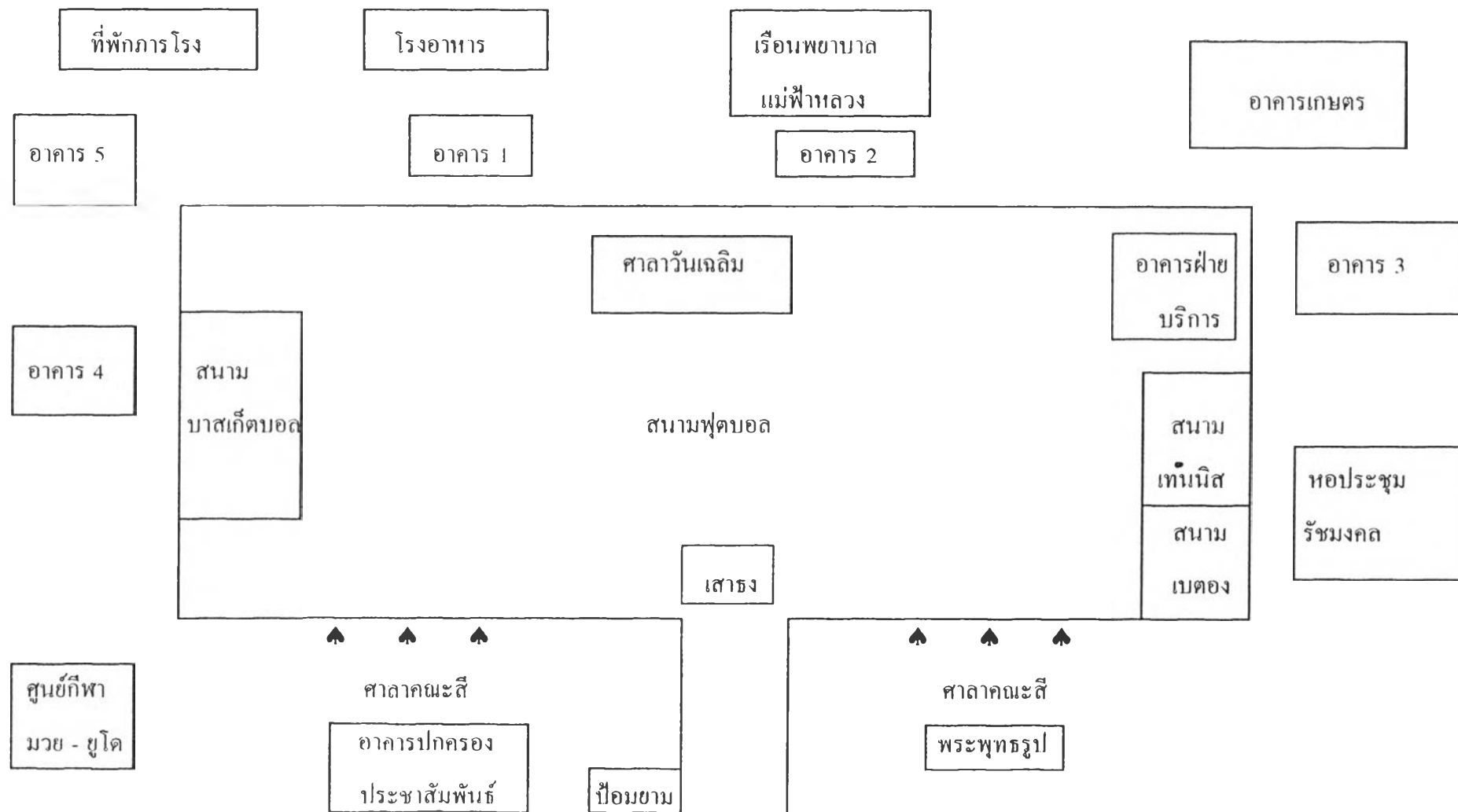
### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา" ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษาได้รับเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น และเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งชื่อโรงเรียนนี้ว่า "โรงเรียนศาสตร์พิทยา"

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน และผู้ให้ข้อมูล
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ

# แผนผังภายในบริเวณโรงเรียนศาสตร์พิทยา



## 1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนศาสตร์พิทยา

โรงเรียนศาสตร์พิทยาได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2484 ในระหว่างสงครามโลก ครั้งที่ 2 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อเปิดสอนเป็นการภายในสำหรับลูกหลานของข้าราชการและคนงานในกรมวิทยาศาสตร์ทหารบก ต่อมาเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง จึงได้เสนอจัดตั้งโรงเรียนต่อกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์ถูกต้องตามพระราชบัญญัติ โดยเปิดตั้งแต่ชั้น ป.1 - ป.4 และต่อมาได้ขยายชั้นเรียนจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เปิดสอนแบบสหศึกษา และขยายไปจนถึงมัธยมปีที่ 6 โดยใช้ที่ดินของกรมวิทยาศาสตร์กองทัพบก จำนวน 25 ไร่ เป็นที่ปลูกสร้างอาคาร และต่อมาปี พ.ศ. 2503 - 2504 ได้เปิดทำการสอนเตรียมปีที่ 1 - 2 แผนกวิทยาศาสตร์ โดยได้รับการอุปการะจากกองทัพบกให้เป็นโรงเรียนบุตรทัพบก และต่อมาได้เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนรัฐบาล เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2519 ได้รับโอนเข้ากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจนกระทั่งปัจจุบัน

โรงเรียนศาสตร์พิทยา ตั้งอยู่ในเขตชุมชนริมถนนใหญ่ การคมนาคมสะดวกมีรถเมล์ผ่านไปมาหลายสาย ชุมชนใกล้เคียงกับโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานทางราชการและสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน สถานที่อยู่อาศัยหรืออาคารร้านค้าจะอยู่ห่างออกไป นักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นบุตรหลานของข้าราชการ หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานใกล้เคียง และคนในชุมชนที่อาศัยอยู่ห่างจากโรงเรียนไม่มากนักแต่การคมนาคมสะดวก โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียน ม.1 ถึง ม.6 จำนวน 3,525 คน มีห้องเรียน 72 ห้องเรียน และมีครูทั้งหมด 205 คน เป็นครูผู้ชาย 37 คน ครูผู้หญิง 178 คน ครูที่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวน 193 คน ต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง 6 คน และปริญญาโทมี 7 คน

ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนมานานไม่ต่ำกว่า 15 ปี และอัตราการย้ายออกของครูในแต่ละปีมีน้อย จะมีบ้างก็เป็นการย้ายกรณีพิเศษเช่นการย้ายติดตามคู่สมรส เป็นต้น ครูในโรงเรียนนี้จะมีอยู่ 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ครูที่เป็นครูเก่าแก่ตั้งแต่สมัยที่โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนราษฎร์ และเมื่อโอนให้รัฐบาลก็สมัครใจอยู่สอนต่อ โดยปรับตัวเทียบกับข้าราชการ ครูประเภทนี้จะมีประสบการณ์ในการสอนนาน แต่อายุราชการน้อย ประเภทที่ 2 คือ ครูที่ย้ายมาจากที่อื่นซึ่งมีจำนวนมากที่สุด และประเภทที่ 3 คือ ครูที่บรรจุใหม่ที่โรงเรียนนี้ ซึ่งมีจำนวนน้อย

ที่สุด ตั้งแต่โรงเรียนนี้ได้โอนเป็นโรงเรียนรัฐบาลสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อปี 2519 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นระยะเวลา 20 ปี มีผู้บริหารทั้งหมด 4 คน ผู้บริหารคนปัจจุบันเป็นหญิงเป็นผู้บริหารระดับ 9 และเพิ่งมารับตำแหน่งผู้บริหารที่โรงเรียนนี้ได้ 2 ปี เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการจัดตั้งและบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มาแล้ว

โรงเรียนศาสตร์พิทยา มีอาคารเรียน 4 ชั้น 4 หลัง จำนวน 72 ห้องเรียน และมีอาคารประกอบอื่น ๆ เช่น อาคารคหกรรม หอประชุม โรงอาหาร อาคารพยาบาล อาคารเกษตร (หมวดวิชาเกษตร) อาคารเก็บวัสดุอุปกรณ์ โรงพลศึกษา อาคารฝ่ายปกครอง ศาลาพักผ่อน 6 หลัง อาคารซ่อมมวย อาคารเพาะชำการเกษตร ห้องน้ำ ห้องส้วม 5 หลัง และอาคารที่พักคนงาน แต่ละอาคารจะมีการแบ่งแยกการทำงานของแต่ละฝ่ายเป็นส่วน ส่วน ที่ทำการของแต่ละฝ่ายจะมีเครื่องปรับอากาศ ผู้จัดเก็บเอกสารที่เป็นระเบียบเรียบร้อย แต่ละหมวดวิชาจะมีห้องศูนย์วิชาการของแต่ละหมวด ครูในแต่ละหมวดวิชาจะนั่งรวมกันทุกระดับชั้น และเดินสอนตามห้องเรียนในอาคารต่าง ๆ นักเรียนก็จะเดินเรียนตามตารางห้องที่จัดไว้ในแต่ละภาคเรียน

ในแต่ละวันโรงเรียนจะมีสภาพดังนี้คือ โรงเรียนให้สัญญาณนักเรียนเข้าแถวหน้าเสาธง เวลา 7.50 น. นักเรียนเคารพธงชาติ สวดมนต์ และปฏิญาณตน กิจกรรมหน้าเสาธงต่าง ๆ ที่เป็นกิจวัตรประจำวัน จะดำเนินการโดยคณะกรรมการนักเรียน โดยที่ครูเวรจะคอยดูแลทั่วไป ยกเว้นว่าในกรณีที่มีเรื่องอบรมชี้แจงแก่นักเรียนเป็นกรณีพิเศษ จะมีผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายหรือครูผู้ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงให้นักเรียนทราบ การเดินแถวเข้าห้องเรียนจะปล่อยเป็นระดับชั้น แยกย้ายเข้าเรียนอย่างเป็นระเบียบ

นักเรียนเริ่มเรียนคาบแรกเวลา 8.30 น. ในแต่ละวันจะมีคาบเรียน 7 คาบ คาบละ 50 นาที โดยแบ่งเป็นช่วงเช้า 3 คาบ และตอนบ่าย 4 คาบ พักเที่ยงเวลา 11.00 น.พร้อมกันทุกระดับ โดยโรงอาหารแบ่งเป็น 2 แห่ง ๆ หนึ่งสำหรับนักเรียนหญิง และอีกแห่งสำหรับนักเรียนชาย สภาพโรงอาหารทั้ง 2 แห่งสะอาดสะอ้าน นักเรียนจะเข้าแถวเพื่อซื้ออาหาร เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว นักเรียนทุกคนจะนำภาชนะใส่อาหารไปวางไว้ตามจุดที่กำหนดไว้ โดยแยกประเภทภาชนะและเศษอาหารใส่ถังไว้อย่างเรียบร้อย นักเรียนจะปฏิบัติเช่นนี้ทุกวันโดยไม่ต้องให้ครูเวรคอยว่ากล่าวตักเตือน ครูเวรมีหน้าที่ดูแลทั่ว ๆ ไป การปลูกฝังนิสัยและการประพฤติปฏิบัติเช่นนี้ของนักเรียน ทำให้สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปของโรงเรียนสะอาดเรียบร้อยมาก ไม่มี

การทิ้งเศษขยะหรือแก้วกระดาษที่ใส่เครื่องดื่มไว้เกลื่อนกลาด ทุกคนจะทิ้งในถังขยะ บริเวณโรงเรียนจึงสวยงาม ร่มรื่น สะอาดตา ถึงแม้ว่าจะมีนักเรียนถึง 3,000 กว่าคน แต่แทบจะไม่มีเศษขยะเลย ดังนั้นโรงเรียนจึงได้รับรางวัลโรงเรียนสิ่งแวดล้อมดีเด่นของกรุงเทพมหานคร

นักเรียนเลิกเรียนเวลา 15.40 น. แต่ส่วนใหญ่จะยังคงอยู่ในโรงเรียนเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ทำการบ้าน เล่นกีฬา ซึ่งโรงเรียนจะมีทั้งโรงพลศึกษา และสนามกีฬากลางแจ้งที่กว้างขวางมากสามารถเล่นกีฬาได้หลายประเภท

สิ่งที่โรงเรียนได้มีการปลูกฝังให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คือ การนั่งสมาธิ โดยจะใช้เวลาหลังจากคาบพักเที่ยงก่อนเข้าเรียนประมาณ 5 นาที ส่วนใหญ่นักเรียนจะอยู่ในห้องเรียนแล้ว จะมีสัญญาณให้นักเรียนทำสมาธิพร้อมกัน ซึ่งเป็นช่วงที่โรงเรียนจะเงียบสงบ ไม่มีนักเรียนเดินผ่านไปมาให้เห็นเลย ถ้าหากใครยังเดินอยู่ยังไม่ได้เข้าเรียน จะอยู่ตรงไหนต้องรีบหาที่นั่งที่ใกล้ที่สุดเพื่อนั่งให้สงบเรียบร้อย ไม่ส่งเสียงดังรบกวนคนอื่น หรือแม้แต่ครูที่เดินอยู่ก็ต้องรีบหาที่นั่งเช่นกัน โรงเรียนได้ฝึกให้นักเรียนปฏิบัติเช่นนี้มา 4 - 5 ปีแล้ว

จากการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนที่สืบสานนโยบายอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โรงเรียนศาสตร์พิทยาได้มีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านจนเป็นโรงเรียนมีชื่อเสียงมีมาตรฐานดีเด่นจนได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย เช่น

- โรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาดีเด่น ปีการศึกษา 2530
- โรงเรียนดีเด่นกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2534
- ชนะเลิศการประกวดกายบริหารประกอบดนตรีระหว่างโรงเรียนของกรมพลศึกษา ปี พ.ศ. 2533 และปี พ.ศ. 2534
- ได้รับโล่รางวัลสถานศึกษาวิชาทหารดีเด่นปีการศึกษา 2534 จากกรมการรักษาดินแดน
- รางวัลชนะเลิศสิ่งประดิษฐ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2536
- ได้รับคัดเลือกจากกรมสามัญศึกษา รับโล่รางวัลนักเรียนมีความประพฤติดี และบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด ปีการศึกษา 2537

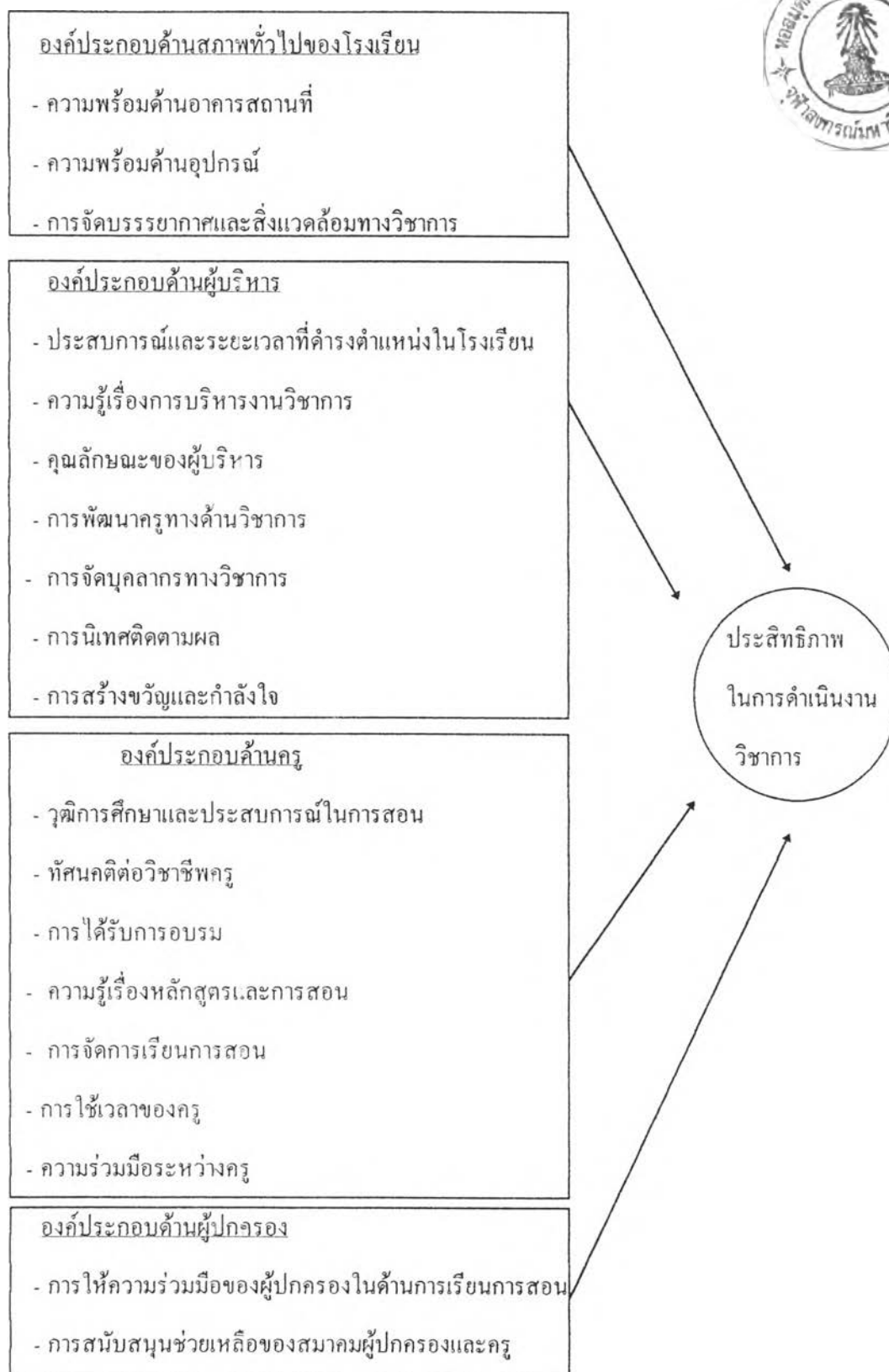
- ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนสิ่งแวดล้อมดีเด่นในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537
- นักเรียนได้รับคัดเลือกเป็นเด็กดีเด่น นำชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ รับโล่จาก นายกรัฐมนตรี ปีการศึกษา 2537
- ได้รับรางวัลการจัดกิจกรรมวันแม่ได้ประทับใจจากสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2537
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ได้รับคัดเลือกให้รับรางวัลพระราชทาน ประเภทนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537
- ได้รับคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ประเภทสถานศึกษาขนาดใหญ่ ระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2537

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ

โรงเรียนสาครพิทยาเป็นโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาในทุก ๆ ด้านจนผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นและโรงเรียนรางวัลพระราชทาน สิ่งที่น่าสนใจในการวิจัยในครั้งนี้ คือ การดำเนินงานวิชาการ แม้ว่าการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน แต่งานด้านวิชาการเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา และผู้ที่ได้ผลประโยชน์โดยตรงคือผู้เรียน ส่วนงานด้านอื่นเป็นงานที่ช่วยเสริมให้งานวิชาการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนสาครพิทยาซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และมีกระบวนการบริหารที่ซับซ้อน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง การสังเกตสภาพทั่วไปของโรงเรียน การสังเกตการสอนของครู และการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างคือ

1. องค์ประกอบด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน
2. องค์ประกอบด้านผู้บริหาร
3. องค์ประกอบด้านครู
4. องค์ประกอบด้านผู้ปกครอง  
(ดูแผนภูมิที่ 1 ประกอบ)



แผนภูมิที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ



## องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

### 1. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่

โรงเรียนศาสตร์พิทยามีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะผู้สอน และการสังเกตสภาพทั่วไปโรงเรียน พบว่าโรงเรียนได้จัดให้มีทั้งห้องเรียนหลักและห้องปฏิบัติการของแต่ละหมวดวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษาของหมวดวิชาภาษาต่างประเทศ ห้องปฏิบัติการทดลองของหมวดวิทยาศาสตร์ ห้องนาฏศิลป์ ห้องดนตรีไทย ห้องดนตรีสากล เป็นต้น

ส่วนอาคารสถานที่ของหมวดวิชาอื่น ๆ ที่ต้องมีการฝึกงานหรือให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง เช่น คหกรรม เกษตร อุตสาหกรรม หรือพลานามัย ก็มีการจัดอาคารแยกเป็นสัดส่วนทำให้เกิดความสะดวกในการเรียนการสอนของครู และนักเรียนได้ฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่

นอกจากนั้นได้มีการจัดอาคารสถานที่บริการสนับสนุนการสอนไว้อย่างครบถ้วน เช่น ห้องประชุม ห้องแนะแนว ห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องศูนย์วิชาการของแต่ละหมวด ซึ่งมีประโยชน์ในการจัดกิจกรรม และเป็นแหล่งค้นคว้าของนักเรียน

ห้องพักครูของแต่ละหมวดวิชาจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม เช่น มีห้องน้ำภายในหมวด พัดลมติดเพดาน โต๊ะทำงาน โทรศัพท์ ที่เก็บวัสดุสื่อการสอน รวมทั้งผู้เขียนและมุมรับประทานอาหาร การมีสิ่งสะดวกเหล่านี้ ทำให้ครูส่วนใหญ่เมื่อว่างจากคาบสอนจะนั่งทำงานอยู่ในหมวดวิชา นักเรียนสามารถมาพบครูเพื่อขอคำปรึกษาได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น การสื่อสารภายในหมวด เช่น การเซ็นหนังสือเวียนเพื่อทราบเรื่องงานต่าง ๆ ก็ทั่วถึง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

ส่วนอาคารสถานที่ซึ่งจัดเพื่อส่งเสริมสันทนาการ พักผ่อน ได้จัดไว้อย่างสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ เช่น ศาลาพักผ่อนทรงไทย 6 จุด ชุดเก้าอี้สนามไม้สำหรับนั่งพักผ่อน ทำการบ้านจะมีทั่วบริเวณโรงเรียน ต้นไม้รอบสนามหน้าอาคารเรียนทุกต้นได้รับการตกแต่ง บริเวณโคนต้นไม้เป็นสวนหย่อมอย่างสวยงามด้วยฝีมือของนักเรียน และช่วยกันรับผิดชอบ

ตั้งแต่การจัดจนถึงการดูแลรักษา เป็นการปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม ทำให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม และไม่ทำลาย

มีโรงอาหารขนาดใหญ่ 2 โรง ที่สามารถรองรับนักเรียนให้พักพร้อมกันในเวลาเดียวกันได้ โดยไม่ต้องจัดตารางเรียนให้พักเที่ยงสลับกัน ทำให้สะดวกในการจัดตารางเรียนคาบที่นักเรียนต้องทำกิจกรรมพร้อมกัน

โรงเรียนมีสนามขนาดใหญ่อยู่หน้าอาคารเรียน ซึ่งใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นสถานที่เข้าแถวทำความเคารพธงชาติในตอนเช้า แข่งขันกีฬาภายใน สถานที่จัดงานนิทรรศการวิชาการของกลุ่มโรงเรียน และเป็นที่กางเต้นท์เข้าค่ายพักแรมของกิจกรรมลูกเสือ มีสนามกีฬากลางแจ้ง และโรงพลศึกษาสำหรับกีฬาในร่ม

ความพร้อมด้านอาคารสถานที่จึงมีส่วนสำคัญต่อการจัดการศึกษาอย่างยิ่งของโรงเรียนศาสตร์พิทยา เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. ความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์

ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์มีส่วนช่วยให้การสอนของครูมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งยังส่งเสริมให้งานวิชาการสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์และการสังเกตพบว่า โรงเรียนศาสตร์พิทยามีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์มาก มีการจัดสรรให้แต่ละหมวดวิชาแต่ละฝ่ายอย่างเพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนศาสตร์พิทยานี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ วัสดุอุปกรณ์ประจำโรงเรียน วัสดุอุปกรณ์ประจำห้องเรียน และวัสดุอุปกรณ์การสอนประจำวิชา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### วัสดุอุปกรณ์ประจำโรงเรียน

ภายในโรงเรียนนอกจากจะมีป้ายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่ ป้ายประกาศเกียรติคุณที่โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน และเสาธงที่เด่นเป็นสง่าอยู่หน้าอาคารเรียนแล้ว จากถนนเมื่อเดินเข้าสู่บริเวณโรงเรียนจะมีป้ายขนาดใหญ่เรียงรายอยู่ริมถนน 3 ป้าย ซึ่งเป็นป้ายที่ปิดประกาศข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ การนำเสนอเหตุการณ์ที่เป็นกรณีพิเศษ เช่น การจัดบอร์ดไว้อาลัยสมเด็จพระเจ้า

การประกาศกิจกรรมกีฬาภายใน ภาพกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และการประกาศการสอบ  
ซ่อมวิชาที่นักเรียนสอบไม่ผ่าน เป็นต้น เป็นการประชาสัมพันธ์ข่าวต่าง ๆ ของโรงเรียนวิธีหนึ่ง  
ด้วยป้ายนิเทศเหล่านี้ ซึ่งในแต่ละหมวดวิชาก็ได้มีการจัดทำป้ายนิเทศความรู้ไว้เช่นกัน

นอกจากนั้นยังมีเครื่องกระจายเสียงไว้อัดเสียงตามสายในตอนเช้าจากฝ่ายประชา  
สัมพันธ์ประกาศข่าวสารความรู้ต่าง ๆ แก่นักเรียน มีห้องโสตทัศนศึกษาขนาดใหญ่ที่สามารถ  
จุคนได้ ประมาณ 230 คน พร้อมอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุมครบถ้วน สามารถประชุมครูหรือ  
จัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก

#### วัสดุอุปกรณ์ประจำห้องเรียน

ในห้องเรียนทุกห้องจะมีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนพร้อม เช่น กระดาน  
ดำ ซอเล็ก บอร์ดสำหรับติดประกาศ หรือจัดรูปภาพความรู้ต่าง ๆ ตารางการใช้ห้องเรียน  
สัญลักษณ์ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โต๊ะเก้าอี้สำหรับนักเรียน โต๊ะครู ความพร้อม  
ของวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีความสะดวกมากขึ้น

#### วัสดุอุปกรณ์การสอนประจำวิชา

วัสดุอุปกรณ์การสอนประจำวิชาของแต่ละวิชา โรงเรียนได้ให้การสนับสนุนใน  
การจัดซื้อจัดหาอย่างเต็มที่ทุกวิชา เช่น วิชาวิทยาศาสตร์ มีห้องปฏิบัติการทดลองแยกตาม  
รายวิชา คือ วิชาเคมี วิชาชีววิทยา และวิชาฟิสิกส์ อุปกรณ์การทดลองมีทุกประเภทตามเนื้อหา  
การเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการทางภาษาของหมวดภาษาวิชาต่างประเทศ มีอุปกรณ์การฟัง  
เทป โทรทัศน์ และที่นั่งเรียนที่เป็นสัดส่วน หมวดวิชาคหกรรมก็มีอุปกรณ์ที่ใช้แต่ละแผนก  
เช่น จักรเย็บผ้า อุปกรณ์ตัดเย็บของแผนกตัดเย็บ อุปกรณ์การทำอาหารทุกประเภทของแผนก  
อาหาร เช่นเดียวกับหมวดวิชาเกษตรและหมวดวิชาอุตสาหกรรม มีวัสดุเครื่องมือทุกประเภท  
ที่ต้องใช้ในการเรียนการสอน ส่วนหมวดวิชาธุรกิจก็ได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ทั้ง  
เครื่องพิมพ์ดีด และคอมพิวเตอร์ โดยจัดแยกห้องเรียนอย่างเป็นทางการเป็นส่วน หมวดที่มีวัสดุอุปกรณ์  
พร้อมมากที่สุดอีกหมวดหนึ่งคือ หมวดวิชาพลานามัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน  
เอกชนด้านการกีฬาอย่างเต็มที่ ในโครงการฝึกเยาวชนสู่เอเชียนเกมส์ ความพร้อมของวัสดุ  
อุปกรณ์การสอนประจำวิชาเหล่านี้ ทำให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่  
เกี่ยวข้องกับงานวิชาการได้หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3. ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ การเรียนรู้ของนักเรียนที่นอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง การจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมทางวิชาการทั้งด้านกายภาพและด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนนี้ สามารถจัดให้มีได้ทั้งในและนอกห้องเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และการสังเกตสภาพทั่วไป ของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในด้านนี้มาก มีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ ดังนี้

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการเชิงกายภาพภายนอกห้องเรียน จะ เน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้มีการจัดทำโครงการอุทยานการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็น โครงการที่เน้นให้โรงเรียนมีลักษณะครบ 5 ประการคือ สะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น มีบรรยากาศ ทางวิชาการ และสวยงาม โดยได้ดำเนินโครงการจนประสบผลสำเร็จ ได้รับคัดเลือกให้เป็น โรงเรียน 1 ใน 3 ของโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร และ 1 ใน 10 ของประเทศที่เป็นต้นแบบใน การจัดอุทยานการศึกษา

นอกจากนั้นโรงเรียนได้จัดให้มีห้องนิทรรศการวิชาการ โดยให้แต่ละหมวดวิชา หมุนเวียนกันไปจัดนิทรรศการความรู้ในหมวดวิชาของตน หมวดละ 1 เดือน ให้นักเรียนได้ เข้าไปอ่านศึกษาหาความรู้ ในบางวิชาครูให้นักเรียนดูแล้วฉบับที่กลงในสมุดว่าได้รับความรู้ อะไรบ้าง ปัจจุบันนี้การจัดนิทรรศการนี้ได้ย้ายมาจัดที่ศาลากาแล ซึ่งเป็นที่โล่งใกล้ทางเดินที่ นักเรียนเดินผ่านและแวะดูได้มากขึ้น นอกจากนั้นในทุก ๆ ปีจะมีการจัดงานวันนิทรรศการวิชา การของกลุ่มโรงเรียน เป็นการเสนอสื่อการสอน นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งของครู - อาจารย์ และ ผลงานของนักเรียน

ห้องศูนย์วิชาการหมวดพร้อมห้องสมุดหมวดวิชา ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่โรงเรียนได้ให้ ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างมาก แม้จะต้องใช้งบประมาณสูง แต่ด้วยความร่วมมืออย่าง เต็มที่ของสมาคมผู้ปกครองและครู ทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการในเรื่องนี้จนประสบผล สำเร็จ ทุกหมวดวิชาจะมีห้องศูนย์วิชาการสำหรับให้ครูและนักเรียนได้ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหา

ความรู้เฉพาะวิชา โดยจัดให้มีหนังสือสื่อต่าง ๆ คู่มือครูรวมทั้งจัดเก็บแสดงผลงานของนักเรียนด้วย ซึ่งแต่ละหมวดวิชาได้จัดทำอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหมวดวิชาภาษาไทย นอกจากนี้จะทำห้องศูนย์วิชาภาษาไทยแล้วยังจัดให้มีห้องพิพิธภัณฑ์จัดเก็บวัตถุโบราณต่าง ๆ ที่มีคุณค่าส่งเสริมการเรียนรู้วิชาภาษาไทย

ส่วนการจัดให้มีบรรยากาศทางวิชาการเชิงกายภาพภายในห้องเรียนนั้น จากการสังเกตสภาพห้องเรียนพบว่า ภายในห้องเรียนทุกห้องจะมีบอร์ดให้นักเรียนได้จัดภาพความรู้ต่าง ๆ ขาวที่น่าสนใจไว้หน้าห้องเรียน เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้รอบตัวมากขึ้น แต่ละห้องจะมีเนื้อหาสาระต่างกัน เมื่อนักเรียนหมุนเวียนไปเรียนตามห้องต่าง ๆ ก็จะได้ความรู้ที่หลากหลาย

ห้องเรียนส่วนใหญ่มีพื้นที่กว้าง นักเรียนสามารถเคลื่อนไหวทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้สะดวกทำให้ครูใช้กิจกรรมการสอนได้หลากหลาย เช่น การอภิปราย เล่นเกมส์ การแสดงละคร เป็นต้น

ส่วนการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการเชิงปฏิสัมพันธ์ภายในห้องเรียน จากการสังเกตการสอนพบว่า ครูมีบทบาทมากในด้านนี้ โดยได้มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้นักเรียนซักถามโต้ตอบ กล้าแสดงความคิดเห็น และกล้าแสดงออก ให้นักเรียนรู้จักค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ครูให้ความใกล้ชิดเอาใจใส่นักเรียน สิ่งเหล่านี้ทำให้บรรยากาศการเรียนการสอนในห้องเรียนน่าสนใจทำให้จำนวนนักเรียนที่ไม่เข้าเรียนในชั่วโมงเรียนมีน้อยมาก

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ ทั้งเชิงกายภาพและเชิงปฏิสัมพันธ์ให้มีขึ้นในโรงเรียน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเป็นการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีมากจากสิ่งที่เรียกว่า "ครูที่พูดไม่ได้" เหล่านี้ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะผู้บริหารเป็นทั้งผู้ชี้แนะ กำกับดูแล และให้บริการ ดังนั้นสิ่งต่าง ๆ ที่เป็น

องค์ประกอบของผู้บริหาร ทั้งด้านคุณลักษณะและหน้าที่รับผิดชอบ จึงมีผลต่อความสำเร็จของงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู การสังเกตผู้บริหารและการศึกษาเอกสาร พบว่าองค์ประกอบด้านผู้บริหารมีตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการ คือ ประสบการณ์และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียน ความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดบุคลากรทางวิชาการ การนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญและกำลังใจ โดยจะนำเสนอเป็นภาพแผนภูมิและรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบด้านผู้บริหาร

## 1. ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน

ประสบการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงาน ถ้ารู้จักนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานด้านบริหารการศึกษา ประสบการณ์จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร เช่น ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 15 ปี ในระดับหัวหน้าหมวดส่วนใหญ่เคยทำหน้าที่ฝ่ายบริหารมาแล้ว เช่น เป็นรองหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่าย และส่วนใหญ่ได้นำเอาประสบการณ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการ โดยนำมาประยุกต์ ปรับให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนคนปัจจุบัน ซึ่งเป็นผู้บริหารมานาน 17 ปี ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

"ประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการในแต่ละโรงเรียนจะไม่เหมือนกัน เพราะบุคลากรและสภาพของโรงเรียนจะแตกต่างกัน จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น เมื่อไปทำที่ใหม่สามารถปรับเอาประสบการณ์ของแต่ละที่ไปใช้ได้"

เช่นเดียวกับหัวหน้าหมวดศิลปศึกษา ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"เคยเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุหมวด ฝ่ายแผนงานโรงเรียน และรองหัวหน้าหมวดมาก่อนพอมาเป็นหัวหน้าหมวดเอง ก็ได้ใช้ประสบการณ์ของการทำงานที่ผ่านมาอย่างเต็มที่ รู้เรื่องการวางแผน การทำโครงการ และการบริหารงานหมวด เพราะบางทีก็ต้องทำแทนหัวหน้าหมวด เมื่อมีประสบการณ์ก็เลยไม่ค่อยหนักใจเท่าไร"

ส่วนเรื่องระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียน พบว่า ในระดับผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการได้ดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 2 ปี ส่วนระดับหัวหน้าหมวดทุกคนทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหมวดมาไม่น้อยกว่า 3 ปี เช่นหัวหน้าหมวดวิชาคหกรรม เป็นหัวหน้าหมวดมานานถึง 12 ปี หัวหน้าหมวดพลานามัย 5 ปี หมวดสังคม 4 ปี เป็นต้น การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารนาน ทำให้การดำเนินงานวิชาการในรูปของโครงการต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่าง

ต่อเนื่องและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังที่หัวหน้าหมวดภาษาไทย ซึ่งเป็นหัวหน้าหมวดมาแล้ว 8 ปี ให้สัมภาษณ์ว่า

"เป็นหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยมานานถึง 8 ปี การเป็นติดต่อกันก็ดี ทำให้เราได้ทำงานตามโครงการที่วางไว้ได้สำเร็จ พี่เริ่มจากการเป็นหัวหน้าหมวดภาษาไทยที่ไม่มีวัตถุประสงค์อะไร ช่วยกันหาช่วยกันทำงานปัจจุบันเราถือว่าหมวดวิชาเราเป็นหมวดวิชาที่สมบูรณ์ที่สุด"

เช่นเดียวกันผู้บริหาร โรงเรียนได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"ในช่วงแรกที่ไปอยู่ที่ใหม่ก็จะเป็นการทำงานที่สานต่อนโยบายของผู้บริหารคนเก่าหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มี ในระยะต่อมาจะเป็นการวางแผนนโยบายและทำงานตามเป้าหมายที่เราวางแผนไว้ การจะให้เห็นผลทันทีย่อมไม่ได้ต้องใช้เวลา"

จากข้อค้นพบดังกล่าวจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของผู้บริหารด้านประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้การดำเนินการของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก่อนและรู้จักนำมาปรับใช้ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้เหมาะสม รวมทั้งการมีระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ไม่สั้นนัก จะช่วยให้มีโอกาสดำเนินงานและดำเนินนโยบายให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานวิชาการด้วย

## 2. ความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการ

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการเปรียบเสมือนหัวใจในการทำงานของผู้บริหารการศึกษา เพราะงานวิชาการคืองานหลักของการจัดการศึกษา งานวิชาการจะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี ซึ่งความรู้นี้อาจจะได้อาจจะมาจากการเรียนจากสถาบันการศึกษา จากประสบการณ์ในการทำงาน การค้นคว้าจากตำรา หรือการได้รับการอบรม ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ที่คนเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องขวนขวายเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน



จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องการบริหารงาน วิชาการจากการได้รับการอบรม ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการก่อนเข้ารับ ตำแหน่งจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารเป็นผู้จัด เป็นระยะเวลา 1 เดือน หลักสูตรการอบรมจะรวมงานบริหารทุกด้านซึ่งเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความรู้และหลักการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหารงานวิชาการด้วย สำหรับ บางคนที่เคยมีประสบการณ์ด้านบริหารมาบ้าง ก็สามารถนำมาผสมผสานและนำไปใช้ประโยชน์ ได้มากขึ้น

เมื่อเป็นผู้บริหารแล้วยังคงได้รับการอบรมเรื่องงานวิชาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ดำเนินการโดยกรมสามัญศึกษา หรือกลุ่มโรงเรียน ส่วนการศึกษาหาความรู้จากตำราก็เป็นการ ได้รับความรู้อีกทางหนึ่ง

ส่วนผู้บริหารในระดับหัวหน้าหมวดพบว่า ก่อนจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจะมี ความรู้เรื่องการบริหารวิชาการจากประสบการณ์ที่เคยทำงานด้านบริหารมาก่อน เช่น รองหัวหน้า หมวดหรือรองหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ แต่ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ มาก่อน เมื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหมวดก็จะได้รับการอบรมจากที่โรงเรียนจัดเองบ้าง และกลุ่ม โรงเรียนจัดบ้าง โดยเฉลี่ยแล้วจะมีการอบรมหัวหน้าหมวดทุกปี เป็นการจัดแบบการอบรม เจริญปฏิบัติกรหรือการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการเชิญวิทยากรซึ่งเป็นนักบริหารที่ ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือนักธุรกิจมาบรรยายให้ฟัง เนื้อหาในการอบรมแต่ ละครั้งจะมีทั้งหลักการบริหารทั่วไป คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี การบริหารหลักสูตร การ เขียนโครงการต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้นำประโยชน์ความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้เป็น หลักในการบริหารงานวิชาการของหมวดวิชาได้อย่างเต็มที่

ผู้บริหารแต่ละคนได้ให้สัมภาษณ์ถึงประโยชน์ที่ได้จากการอบรมว่า

"ผมเข้ารับการอบรมเรื่องการบริหารบ่อย ผมชอบ ได้ความรู้ดี ทำให้เราเป็นคน ที่ทันสมัย และพัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เรื่อย ๆ" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ)

"เคยได้รับการอบรมเรื่องการบริหารงานวิชาการ 4 ครั้ง ทั้งที่โรงเรียนจัดเอง และ กลุ่มโรงเรียนจัด ได้ประโยชน์มากนะ เอามาใช้ในงานได้เลย ทั้งเป็นประโยชน์ต่อ

งานหมวดด้วย 'ได้พัฒนาตัวเองด้วย จนที่'ได้รับคัดเลือกเป็นครูแม่แบบในการบริหารหมวดวิชา  
ดีเด่น" (หัวหน้าหมวดภาษาไทย)

"ตั้งแต่เป็นหัวหน้าหมวด ก็ได้รับการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ ทุกปี ผมว่าคิณะที่จัด  
อบรมหัวหน้าหมวดอย่างนี้ ทำให้เราบริหารงานเป็น รู้จักตัวเองว่าเราเป็นผู้บริหารยังงั้ รู้จัก  
ปรับปรุงบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ เมื่อก่อนผมไม่ค่อยสันทัศน์ักเรื่องการวางแผน การเขียน  
โครงการ เมื่อได้รับการอบรม หัดเขียน หัดทำก็ช่วยให้เราทำเป็น มีความคล่องในการทำงาน  
ขึ้นเยอะ" (หัวหน้าหมวดอุตสาหกรรม)

จะเห็นได้ว่าความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร เป็นตัวแปรสำคัญ  
ที่จะทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาสามารถดำเนินงานวิชาการได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา สามารถนำความรู้ดังกล่าวแก้ไข  
ปัญหาเกี่ยวกับงานด้านวิชาการต่าง ๆ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้

### 3. คุณลักษณะของผู้บริหาร

การบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น องค์ประกอบสำคัญ  
นอกจากจะคำนึงถึงด้านลักษณะของงาน บุคลากรผู้ร่วมงาน และทรัพยากรต่าง ๆ แล้ว  
คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานนั้นเกิดสัมฤทธิ์ผลได้

ผู้บริหารที่ดีจะประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ แต่จากการสัมภาษณ์  
ผู้บริหารครูและการสังเกตพบว่า คุณลักษณะที่เป็นส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จใน  
การบริหารงานประกอบด้วย ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมี  
มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะนำเสนอข้อค้นพบในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านความสามารถ คนที่จะเป็นผู้นำในระดับผู้บริหารได้จะขาด  
คุณสมบัติข้อนี้ไม่ได้ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้ดีเพียงใด  
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองพบว่า ผู้บริหารทุกคน ตั้งแต่ผู้อำนวยการโรงเรียน  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดทุกหมวดวิชา มีความสามารถในการทำงานวิชา  
การ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ หรือแก้ไขปัญหาละเกี่ยวกับการสอน ให้กับครูได้

หัวหน้าหมวดธุรกิจ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"บางครั้งที่ครูบรรจุใหม่หรือนักศึกษาฝึกสอนมีปัญหาเรื่องการสอนบ้าง ปัญหาเกี่ยวกับเด็กบ้าง ก็ให้คำปรึกษาชี้แนะว่าควรทำอย่างไร เรื่องการสอน บางครั้งต้องสาธิตให้ดู คอยให้คำแนะนำจนเขาแก้ปัญหาได้ "

กรมณฑลได้เล่าถึงความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนว่า " เมื่อก่อนนักเรียนคิด ร. (รอผลสอบ) และ ม.ส (ไม่มีสิทธิสอบ) มาก ท่านมีรายชื่อทุกคนเชิญผู้ปกครองมาพบ แจงให้อาจารย์ที่ปรึกษารับทราบ ให้อาจารย์ประจำวิชาหาทางแก้ไข ท่านจะติดตามผลทุกคนอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุดก็แก้ปัญหาได้"

สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารระดับหัวหน้าหมวดอีกอย่างหนึ่งก็คือ การจัดทำห้องศูนย์วิชาการของแต่ละหมวดวิชา ซึ่งจัดไว้อย่างดีทุกหมวด จนกลายเป็นผลงานดีเด่นของโรงเรียน มีโรงเรียนอื่น ๆ มาเยี่ยมชมการจัดทำอยู่เสมอ

ดังนั้นความสามารถของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะสำคัญ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารทำงานได้ดีมีประสิทธิผล ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการ

3.2 ด้านความรับผิดชอบ จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบสูง เมื่อมีการมอบหมายงานอะไรให้ครูทำแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ จะมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการ โรงเรียนจนถึงระดับหัวหน้าหมวด อาจารย์วิชากล่าวว่า

"ตอนที่ผู้อำนวยการเริ่มให้มีศูนย์วิชาการทุกหมวด สิ่งที่เป็นปัญหาคือเรื่องงบประมาณในจัดทำ ซึ่งตอนนั้นไม่มีเงินเลย แต่ท่านก็ไม่ย่อท้อหรือคิดจะล้มเลิกโครงการในส่วนที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของครูท่านให้ทำไป ส่วนภาระเรื่องงบประมาณท่านรับผิดชอบหามาได้ 7 ล้านกว่าบาท งานก็สำเร็จ"

เช่นเดียวกับอาจารย์รังสรรค์ ได้ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า

"ถ้ารับผิดชอบกิจกรรมอะไร โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับวิชาการ เช่นการจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรมเข้าค่ายลูกเสือ ยุวกาชาด ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวด หัวหน้ากิจกรรมจะติดตามดูแลอยู่ตลอดเวลา เขาเอาใจใส่มาก ไม่เคยสั่งงานแล้วทิ้ง"

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการ ด้วย

3.3 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณลักษณะข้อนี้เป็นตัวบ่งชี้การพัฒนาตนเองของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะส่งผลให้งานในหน้าที่ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และจากการสังเกตสภาพทั่วไปของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคุณสมบัติข้อนี้มาก ดังจะเห็นได้จากงานต่าง ๆ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เห็นได้ชัดเจน เช่น การปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ จัดสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนให้สวยงามยิ่งกว่าเดิม การปรับปรุงระบบการทำงานภายในหมวดวิชาการ พัฒนาสร้างศูนย์วิชาการของแต่ละหมวดวิชา การจัดทำโครงการต่างๆที่ส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น โครงการโทรทัศน์วงจรปิดของหมวดวิชาคณิตศาสตร์ที่นักเรียนสามารถเรียนพร้อมกัน 4 ห้องเรียน โครงการความเป็นเลิศทางวิชาการ โครงการส่งเสริมวิชาชีพครู เป็นต้น ในแต่ละโครงการจะสนับสนุนด้านวิชาการให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อาจารย์สุดาได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องนี้ว่า

"ท่านมาใหม่ ๆ ก็ประกาศให้ครูในโรงเรียนทราบเลยว่า ภายในระยะเวลาที่ท่านอยู่ที่นี้ท่านจะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในระดับแนวหน้าให้ได้ แล้วท่านก็ทำได้จริง ๆ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก คิดทำโน่นทำนี่อยู่ตลอดเวลา ครูมีงานทำตลอด แต่ก็ภูมิใจที่โรงเรียนมาถึงจุดนี้"

จะเห็นได้ว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารทำให้เกิดการพัฒนาในการด้านการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคุณลักษณะที่เป็นส่วนเสริมให้การทำงานของผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียนด้วยความเต็มใจทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จากการสัมภาษณ์ ครูผู้สอน และการสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู ให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว อาจารย์อิงอรได้พูดถึงมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารว่า

"ดูเฟิน ๆ แล้วท่านจะเป็นคนดี แต่พอได้ใกล้ชิดจะรู้ว่าเป็นคนที่มีความเมตตา เอาใจใส่ลูกน้องดีมาก ไม่เคยทอดทิ้งเลย"

เช่นเดียวกับที่อาจารย์อารีย์กล่าวว่า

"ประทับใจในตัวผู้บริหารมาก ท่านจะจำชื่อครูได้ทุกคน ว่าง ๆ จะเดินไปเยี่ยมครูตามหมวดต่าง ๆ อยู่เสมอ ไปนั่งคุย คืมกาแฟ ท่านเป็นกันเองมาก"

ผู้บริหารได้กล่าวถึงสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติข้อนี้ว่า

"ผมให้เกียรติครูทุกคน รับฟังปัญหาข้อขัดแย้งทุกอย่าง บางครั้งในการประชุมผมรู้ว่า ถ้าผมเสนอไปอย่างนี้ ก็ต้องมีการโต้แย้ง ผมก็เสนอไปอีกทางหนึ่งที่ไม่ค่อยเข้าท่าแล้วครูเขาก็โต้แย้งจริง ๆ เขาก็เสนอแนวทางที่ผมคิดไว้ ผมรับทันที แต่กลายเป็นว่าความคิดนี้มาจากครู ไม่ใช่จากผม ซึ่งครูเขาก็ภูมิใจ และเราได้ใจเขาด้วย"

จากพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารที่สร้างความประทับใจให้แก่ครู ในแง่ของการมีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ครูเกิดความชื่นชม พึงพอใจ และมีกำลังใจ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการด้วย

#### 4. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการให้ความรู้แก่ผู้เรียน ควรจะได้รับการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนศาสตร์พิทยาได้ให้ความสำคัญในด้านนี้เป็นอย่างมาก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า โรงเรียนได้ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการพัฒนาครูทางด้านวิชาการในรูปการจัดกิจกรรมหรือโครงการ โดยถือเป็นนโยบายของโรงเรียนและจัดทำเป็นโครงการต่อเนื่อง ส่วนวิธีการส่งเสริมการพัฒนาครูทางด้านวิชาการมี 3 ลักษณะคือ โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเอง โรงเรียนร่วมจัดกับกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น

การพัฒนาครูทางด้านวิชาการที่โรงเรียนจัดทำเองส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำเป็นโครงการต่อเนื่องทุกปีได้แก่โครงการส่งเสริมวิชาชีพครู และโครงการสัมมนานุเคราะห์ เนื้อหาในการอบรมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่อง เทคนิคการสอน การเขียนแผนการสอน การผลิตสื่อการสอน บทบาทหน้าที่ของครู เป็นต้น วิชาการที่นำมาให้ความรู้ส่วนใหญ่จะเชิญบุคคลภายนอก

ในกรณีที่กลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานอื่นๆ จัดการอบรมในเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน โรงเรียนสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ด้วยการให้เบิกจ่ายค่าลงทะเบียน ค่าเดินทาง และเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น

หัวหน้าหมวดพละนามัย ได้พูดถึงการสนับสนุนของโรงเรียนในเรื่องการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องว่า

"โรงเรียนให้การสนับสนุนดีมาก และมีการจัดอบรมกันบ่อย ผมก็ดูนะ ถ้าเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์โดยตรงจริง ๆ ก็จะถามความสมัครใจว่าใครจะไป แล้วเราก็จะจัดสอนแทน"

หลังจากกลับจากการอบรมแล้ว ทางโรงเรียนได้กำหนดนโยบายไว้ว่า จะต้องรายงานผลโดยเขียนบันทึกเสนอตามแบบฟอร์มส่งต่อฝ่ายวิชาการว่า อบรมเกี่ยวกับอะไร มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างไร และจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการอย่างไร จากนั้นก็ให้ขยายผลภายในหมวด ซึ่งในเรื่องนี้ อาจารย์ชุตี หมวดวิชาภาษาอังกฤษเล่าว่า

"ได้ไปอบรมบ่อย ส่วนมากถ้าใครไม่ไปหนูจะขอไป เพราะชอบได้ความรู้ดี โรงเรียนให้การสนับสนุนเต็มที่ แต่กลับมามีต้องมาเขียนรายงานแล้ว present เวลาประชุมหมวดว่า เราได้ทำอะไรมาบ้าง เอกสารต่าง ๆ ก็จะเก็บไว้เป็นกองกลาง ใครสนใจก็นำไปใช้ได้ ความรู้ที่ได้ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการสอนได้หมดนะ แต่บางอย่างก็ต้องเอามาประยุกต์"

จะเห็นได้ว่าจากการที่ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ ทำให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพการทำงานของครู และการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

## 5. การจัดบุคลากรทางวิชาการ

การจัดบุคลากรให้ทำหน้าที่ทางด้านวิชาการ สิ่งสำคัญที่ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงก็คือคุณภาพของคนและคุณภาพของงาน การมอบหมายหน้าที่ให้ครูทำหน้าที่งานวิชาการนั้นจะต้องพิจารณาทั้งด้านความรู้ความสามารถและความพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพบว่า ในงานด้านวิชาการนั้น โรงเรียนได้มีการจัดบุคลากรด้านวิชาการและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก ในการดำเนินการจัดครูเข้าสอนในแต่ละหมวดวิชานั้น ฝ่ายวิชาการมอบอำนาจให้แต่ละหมวดวิชาไปดำเนินการเอง โดยมีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ละหมวดวิชาจะมีวิธีการในแนวเดียวกันคือจะมีการประชุมหมวดแจ้งให้ครูทราบถึงรายวิชาต่าง ๆ ที่จะเปิดสอนในภาคเรียนนั้น ๆ ให้ครูแต่ละคนเลือกสอนตามความถนัด และสมัครใจว่าจะสอนวิชาอะไร ระดับใด โดยปกติครูในหมวดวิชาทุกหมวดจะสอนตรงตามวิชาเอกอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก เพราะครูต้องการความชำนาญในการสอนวิชานั้น ๆ เพื่อผลในการทำผลงานทางวิชาการด้วย ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าหมวดคณิตศาสตร์ กล่าวว่า

"ในเรื่องการสอน เรายึดความสามารถและความพอใจของครูเป็นหลัก ให้ครูได้สอนตามความสนใจในวิชาที่อยากสอน เขาก็จะมีความสุขในการทำงาน"

ส่วนการจัดให้ครูทำงานหน้าที่พิเศษนอกจากการสอน เช่น งานฝ่ายวิชาการด้านต่าง ๆ ฝ่ายธุรการ หรือฝ่ายปกครองนั้นพบว่า เดิมโรงเรียนมีนโยบายที่จะให้ครูทุกคนได้ปฏิบัติงาน 2 หน้าที่คือ งานสอนและงานพิเศษอื่น ๆ ที่สามารถเลือกทำได้อีก 1 หน้าที่ เช่น ช่วยทำงานวัดผลของฝ่ายวิชาการ หรือช่วยงานสหกรณ์โรงเรียน ซึ่งวิธีการนี้ทำให้เกิดความล้มเหลวทั้งงานสอนและงานพิเศษ เนื่องจากครูทำงานได้ไม่เต็มที่ทั้ง 2 ด้าน จึงได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายใหม่ โดยการให้ครูเลือก ใครต้องการที่จะทำงานด้านการสอนอย่างเดียว ก็ให้กลับไปทำหน้าที่การสอนอย่างเต็มที่ ส่วนผู้ที่มีความถนัดหรือชอบในหน้าที่พิเศษที่ทำอยู่หรือผู้บริหารเห็นความสามารถและขอให้ช่วยงานนั้น ๆ ก็ให้ทำต่อไป โดยให้จัดคาบสอนให้ลดน้อยลง

วิธีการจัดบุคลากรทางวิชาการทั้งด้านการเรียนการสอนและงานพิเศษนี้ ครูทุกคน มีความพอใจ ดังเช่น อาจารย์สุนทร ได้กล่าวว่า

"เมื่อก่อนต้องช่วยงานด้านวัดผลซึ่งไม่ชอบเลย ทำงาน 2 หน้าที่ยุ่งมากสอนได้ไม่เต็มที่ พอเปลี่ยนวิธีการใหม่ก็ตั้งใจ เลือกลงอย่างเดียวรู้สึกสบายใจ ชอบงานสอนมาก ได้มีเวลาให้เด็กได้เต็มที่"

อาจารย์สุนทร สอนวิชาอุตสาหกรรมและทำหน้าที่พิเศษด้วยคือ เป็นหัวหน้าประชาสัมพันธ์โรงเรียน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

"เมื่อผู้บริหารให้ทำงานด้านประชาสัมพันธ์ก็เต็มใจรับเพราะชอบจริง ๆ แล้วชอบทั้งสองอย่าง คืองานสอนด้วย งานประชาสัมพันธ์ด้วย งานสอนลดเหลือ 11 คาบ ทำให้ทำงานเต็มที่ทั้งสองหน้าที่ได้"

จะเห็นได้ว่าการจัดบุคลากรทางวิชาการ โดยยึดหลักความถนัดและความสนใจของครู นอกจากจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และพร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับการทำงานพิเศษและงานการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่แล้ว ยังทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและให้ความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 6. การนิเทศติดตามผล

การนิเทศเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการบริหาร ที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ การจัดให้มีการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอนของครู จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาและวางแผนการทำงานครั้งต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า โรงเรียนได้จัดให้มีการนิเทศการดำเนินงานด้านวิชาการ แต่ไม่ได้จัดทำในรูปของคณะทำงาน การนิเทศจะมี 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งผู้บริหารซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือ



หัวหน้าหมวดเป็นผู้ทำหน้าที่นิเทศ และลักษณะที่สองการมอบหมายให้แต่ละหมวดวิชาไป  
ดำเนินการนิเทศภายในเอง

ในด้านกิจกรรมการนิเทศนั้นพบว่า ถ้าเป็นการนิเทศโดยผู้บริหาร มักจะ  
เน้นการตรวจเยี่ยมห้องเรียน และการให้คำแนะนำปรึกษากับครูที่มีปัญหาในการสอน การตรวจ  
เยี่ยมห้องเรียนของผู้บริหารนั้นจะมีอยู่เป็นประจำ บางครั้งผู้บริหารจะเข้าทำการสอนแทน  
ครูประจำวิชาที่เข้าสอนซ้ำ การนิเทศในลักษณะนี้ทำให้ครูไม่กล้าที่จะเข้าห้องสอนซ้ำ ตรงต่อ  
เวลามากขึ้น จากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์อาจารย์วาริ หมวดสังคมศึกษา ในขณะการ  
สัมภาษณ์ยังไม่เสร็จแต่ครึ่งสัญญาณเข้าเรียนเริ่มขึ้น อาจารย์จะรีบคัดบททันที

"วันนี้พี่ขอแค่นี้ก่อนนะ ถ้ายังไม่ดีเยี่ยมที่สอนเสร็จแล้วค่อยสัมภาษณ์ต่อ  
ซ้ำไม่ได้ต้องรีบเข้าห้องสอน เดียว ผอ.เดินตรวจหรือเข้าห้องแทน จะต้องแย่งแน่เลย"

ส่วนการนิเทศภายในที่มอบหมายให้แต่ละหมวดไปดำเนินการกันเองนั้น  
พบว่ากิจกรรมการนิเทศมีหลายอย่างเช่น การประชุมปรึกษาหารือ การสาธิตการสอน การสังเกต  
การสอนและการศึกษาดูงานเป็นต้น แต่กิจกรรมส่วนใหญ่ที่ทุกหมวดดำเนินการเหมือนกันคือ  
การประชุมปรึกษาหารือ

ในด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่ากิจกรรมส่วนใหญ่ที่  
ใช้ในการดำเนินการคือ การประเมินผล และการสังเกต การประเมินผลนั้นจะใช้กับกิจกรรม  
ของโรงเรียนที่เป็นโครงการในแผนงานของโรงเรียน มีการตั้งคณะกรรมการประเมินเฉพาะกิจ  
แต่ละงาน และมีแบบฟอร์มในการประเมิน ส่วนกิจกรรมย่อยๆ ก็ใช้วิธีสังเกต แล้วประชุม  
สรุปผลกัน

จะเห็นได้ว่าการจัดให้มีการนิเทศติดตามผล ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ  
มากขึ้น ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสิ่งที่สำคัญคือ  
การนิเทศติดตามผลเป็นกระบวนการเรียนรู้จุดบกพร่องในการทำงาน แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด  
ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น



## 7. การสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้บริหารที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานได้ ถือได้ว่าสามารถครองใจบุคคลเหล่านั้นได้ ความร่วมมือในการทำงานก็จะเกิดขึ้น การจะบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารจึงควรต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูพบว่า การเสริมแรงจูงใจ ด้านการยกย่องชมเชย การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครู

การยกย่องชมเชยนั้นพบว่า กิจกรรมที่ครูมีความพึงพอใจมากคือ การคัดเลือกครูดีเด่นของโรงเรียนในแต่ละปี โดยในเบื้องต้นทุกหมวดจะทำการคัดเลือกครูดีเด่นของหมวดเป็นตัวแทนเข้าแข่งขันในระดับโรงเรียน จากนั้นให้ครูทุกคนลงคะแนนเลือกครูดีเด่นของโรงเรียนมา 1 คน โดยมีรางวัลเป็นสร้อยคอทองคำ และเกียรติบัตร ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนครู จะเป็นผู้ที่มีความดีเด่นทั้งด้านการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งตำแหน่งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะมีความภาคภูมิใจมาก อาจารย์อ๋องนงค์ หัวหน้าหมวดกิจกรรม เป็นผู้ที่รับการคัดเลือกเป็นครูดีเด่นกล่าวว่า

"ดีใจมากที่ได้รับการคัดเลือก เป็นความภาคภูมิใจสุด ๆ ในการทำงานที่นี้ เพราะเป็นเครื่องวัดคุณภาพของตัวเราได้เป็นอย่างดี เป็นคะแนนที่ได้จากเพื่อนครู เขาเห็นคุณค่าของเรา มีกำลังใจในการทำงานอย่างมาก"

หัวหน้าหมวดวิทยาศาสตร์ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

"ที่ว่าดีนะ ครูจะได้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ทำงานเก่งอย่างเดียวก็ไม่พอต้องเป็นคนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อนจึงยอมรับ"

อาจารย์แหว่วัน ได้พูดถึงเรื่องนี้ว่า

"ที่ที่ได้รับการเลือกเป็นตัวแทนหมวดก็ดีใจแล้ว ถึงแม้ไม่ได้เป็นครูดีเด่นของโรงเรียนก็พอใจ"

ด้านการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในการทำงานของผู้บริหารนั้นพบว่า ครูส่วนใหญ่มีความพอใจที่ผู้บริหารทั้งหัวหน้าหมวดและผู้บริหาร โรงเรียนให้การสนับสนุนโครงการทุกอย่างที่เสนอไป โดยไม่ระงับหรือขัดแย้งใด ๆ ส่งเสริมให้ครูทำอย่างเต็มที่

อาจารย์วัลภา ครูสอนนาฏศิลป์ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

"ชอบที่ผู้บริหารใจกว้าง พอเราทำโครงการอะไรเสนอขึ้นไป ท่านไม่เคยขัด บางที่ต้องใช้งบประมาณมาก เช่น ชุดละครราคาหลายหมื่น ท่านบอกว่าให้สั่งทำไปเลย เงินไม่มีไม่เป็นไรจะจัดการหามาให้เอง ก็เกิดกำลังใจอย่างมาก จึงทุ่มเทให้กับงานเต็มที่"

การสนับสนุนให้ครูได้มีความเจริญก้าวหน้า ก็เป็นการเสริมแรงจูงใจให้ครูอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ครูมีความพอใจในเรื่องนี้มากที่โรงเรียนได้ให้การสนับสนุนทุกอย่าง ทั้งการฝึกอบรม การทำผลงานวิชาการ จนครูในโรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นครูแม่แบบของกรมสามัญศึกษา 4 คน และได้ครูดีเด่นของกรมสามัญศึกษาอีก 1 คน หัวหน้าหมวดสังคมศึกษาได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"เราจะส่งเสริมให้ครูทำผลงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสื่อการสอน แผนการสอน หรืออะไรก็ได้ ถ้าเป็นผลงานก็จะสนับสนุนเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าเขาจะทำอะไร เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง"

อาจารย์อิงอร ผู้ประสบความสำเร็จในการเลื่อนตำแหน่ง โดยการทำผลงานทางวิชาการกล่าวว่า

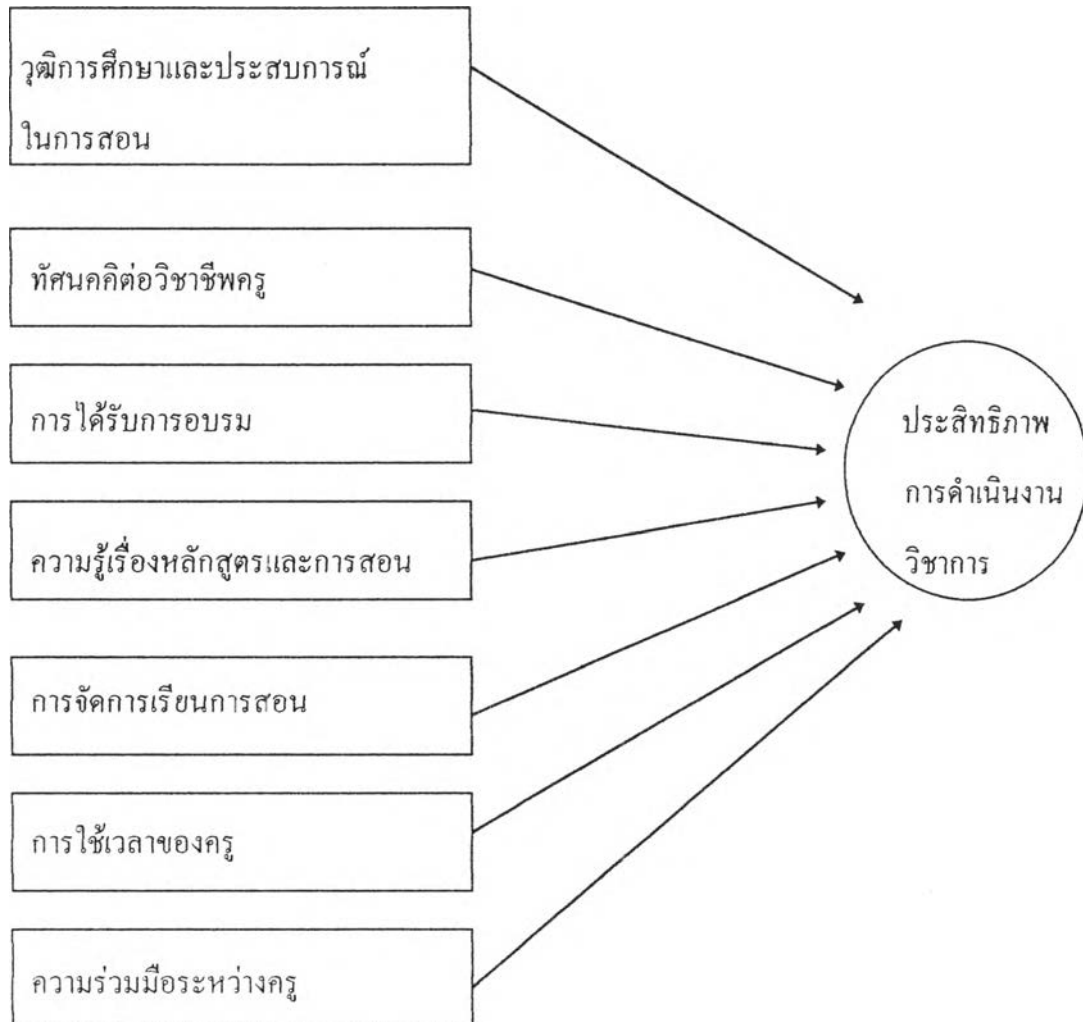
"โรงเรียนให้การสนับสนุนอย่างมาก ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลตลอด มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ทำให้มีกำลังใจในการทำงานสำเร็จ"

จะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับครู โดยการยกย่องชมเชย และการให้การช่วยเหลือสนับสนุนของผู้บริหารนั้น ทำให้ครูมีความตั้งใจในการทำงาน จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการด้วย

### องค์ประกอบด้านครู

การดำเนินงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ครูจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ องค์ประกอบด้านครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการนั้น จะประกอบด้วยตัวแปรหลายตัวแปร ได้แก่ วุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการสอน ทักษะติดต่อวิชาชีพครู การได้รับการอบรม ความรู้เรื่อง

หลักสูตรและการสอน การจัดการเรียนการสอน การใช้เวลาของครู และความร่วมมือระหว่างครู ซึ่งจะนำเสนอเป็นภาพแผนภูมิและรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบด้านครู

## 1. ด้านวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการสอน

วุฒิการศึกษาและการมีประสบการณ์ในการสอน เป็นปัจจัยเบื้องต้นในด้านความรู้ความสามารถของครูในการเรียนการสอน จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนและการศึกษาเอกสารพบว่า ในจำนวนครูในโรงเรียนทั้งหมด 205 คน มีครูที่จบปริญญาตรีมากที่สุดถึงร้อยละ 93.65 ในสาขาวิชาระดับมัธยมศึกษา จึงทำให้ครูสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

ด้านประสบการณ์ในการสอนนั้นพบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอนมานานไม่ต่ำกว่า 15 ปี และสอนตรงตามวิชาเอก จึงทำให้ครูมีประสบการณ์เฉพาะวิชา และมีความชำนาญในการสอนมากขึ้น ดังนั้น เมื่อครูมีการจัดทำสื่อ ผลงานการสอน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ก็สามารทำได้ดีมีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานที่นำมาแสดงในงานวันนิทรรศการวิชาการของกลุ่มโรงเรียน การได้รับคัดเลือกเป็นครูแม่แบบและครูตัวอย่างของกรมสามัญศึกษาในโรงเรียนนี้ จำนวน 5 คน

จากข้อค้นพบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอนของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ครูมีความรู้ความสามารถในการสอน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

## 2. ทักษะคติต่อวิชาชีพครู

การทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของความพอใจนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสุขและมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานต่าง ๆ ออกมาอย่างมีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติจะมีความพอใจในงานนั้นหรือไม่ ความรู้สึกที่มีต่องานหรือทัศนคติ จะเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับผู้ที่มีอาชีพเป็นครู ทัศนคติที่มีต่อวิชาชีพของตนก็เป็นสิ่งสนับสนุนในเรื่องนี้

จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนพบว่า ครูส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู มีความตั้งใจที่จะเป็นครูตั้งแต่นั้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของครูดังต่อไปนี้

"เลือกอาชีพครูเพราะชอบในอาชีพนี้ ถึงแม้จะมีงานอื่นให้เลือกทำก็ไม่เลือก มีลูกก็จะสนับสนุนให้ลูกเป็นครู" (อาจารย์วันิดา หมวดวิชาภาษาไทย)

"ที่เลือกเป็นครูเพราะประทับใจครูสอนภาษาอังกฤษสมัยมัธยม จึงตั้งใจว่าจะ เป็นครูสอนภาษาอังกฤษให้ได้ และภูมิใจมากที่เป็นครู" (อาจารย์จรรยา หมวคิษาภาษาอังกฤษ)

"ที่เลือกเป็นครูเพราะเมื่อตอนเด็ก ๆ เรียนนาฏศิลป์ มีความประทับใจครู ได้รับความอบอุ่นจากครูมาก คิดว่าถ้าโตขึ้นจะเป็นครูที่ดี มีลูกก็อยากให้ลูกเป็นครู" (อาจารย์พิมพ์ฉนิ หมวคิษาศิลปศึกษา)

การที่ครูส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูนั้น จากการสังเกตพบว่า เมื่อมี งานกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การจัดงานนิทรรศการวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งโรงเรียน ศาสตร์พิทยาเป็นเจ้าภาพ ครูส่วนใหญ่จะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าระยะเวลาจะ กระชั้นชิด และตรงกับวันหยุดเสาร์ - อาทิตย์ แต่ครูในแต่ละหมวดวิชาก็มาช่วยกันทำ โดยที่โรงเรียน ไม่ต้องออกคำสั่ง เช้าวันจันทร์งานสำเร็จเรียบร้อยพร้อมที่จะเปิดงานได้ทันที และ สิ่งสำคัญที่ แสดงให้เห็นถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูก็คือ การอุทิศเวลาให้กับการเรียนการสอนและ กิจกรรมต่าง ๆ

อาจารย์จู้รี กล่าวว่า "บางวันงานมาก การบ้านเด็กตรวจไม่ทัน ก็ต้องอยู่ตรวจ จนเย็น ถ้าไม่เสร็จก็เอากลับบ้าน"

เช่นเดียวกับ อาจารย์สมพร ได้ให้สัมภาษณ์ว่า "งานส่วนใหญ่จะเอากลับไปทำ ที่บ้าน ทั้งเตรียมการสอน ตรวจการบ้าน และทุกเย็นวันอังคารและวันพุธจะติววิชาศิลปะให้ นักเรียน ม. 5 และ ม. 6 ที่จะสอบ Entrance โดยสอนฟรีไม่คิดค่าเรียน"

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู จะทำให้ครูทำงานด้วยความ พอใจสมัครใจและมุ่งหวังที่จะให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ และอุทิศเวลาให้กับการเรียนการสอน อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

### 3. การได้รับการอบรม

การดำเนินงานวิชาการจะมุ่งเฉพาะการเรียนการสอนแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ จะ ต้องมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการสอนด้วย การได้รับการอบรมก็เป็นอีก วิธีหนึ่งที่ทำให้ครูมีความรู้ที่จะนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่า ครูทุกคนเคยได้รับการอบรม โดยเฉลี่ยแล้วปีละ 1 - 2 ครั้ง ซึ่งมีทั้งที่โรงเรียนเป็นผู้จัด และการเข้าร่วมกับกลุ่มโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ถ้าเป็นการอบรมที่โรงเรียนเป็นผู้จัด ครูทุกคนจะต้องเข้ารับการอบรม แต่การเข้ารับการอบรมจากกลุ่มโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น หมวดวิชาจะเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกผู้ที่เข้าอบรมตามความเหมาะสม

เนื้อหาที่ได้จากการอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น การทำแผนการสอน การผลิตสื่อ หลักสูตร และเทคนิควิธีสอน เป็นต้น ส่วนใหญ่แล้วความรู้ที่ได้จากการอบรมนั้น ครูสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ จะมีบ้างในบางเรื่องที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด เนื่องจากความแตกต่างในเรื่องความพร้อมและพื้นฐานของนักเรียน จึงต้องนำมาปรับหรือประยุกต์ให้เหมาะสม

อาจารย์วรรณรัตน์ ได้พูดถึงประโยชน์ที่ได้รับการอบรมว่า

"อบรมแล้ว สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนมาก เช่น เอามาปรับปรุงแผนการสอน หรือปรับเทคนิคการสอนต่าง ๆ "

หลังจากที่ครูได้รับการอบรมแล้วพบว่า จะต้องมีการถ่ายทอดหรือขยายผลภายในหมวดวิชาทราบ ซึ่งอาจจะใช้เวลาในการประชุมหมวดวิชาเล่าให้เพื่อนครูได้รับทราบถึงสิ่งที่ไปอบรมมา บางครั้งอาจจะมีการสาธิตให้ดู เช่น อบรมเรื่องการทำดอกไม้ ก็จะสาธิตให้เพื่อนครูในหมวดวิชาดู ในบางหมวดวิชาก็ทำการขยายผลเฉพาะครูที่สอนกลุ่มวิชาเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าการได้รับการอบรมของครู นอกจากครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถของครูแล้ว การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ โดยการปรับให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน การรู้จักใช้สื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่ กับการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาวิชาการอย่างหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4. ความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน

หลักสูตรเปรียบเสมือนหัวใจของการเรียนการสอน ที่ทำให้ครูได้รู้ขอบข่ายเนื้อหาวิชานั้น ๆ ว่าจะให้ผู้เรียนได้มีการเรียนรู้ในสิ่งใดบ้าง การเรียนการสอนจะบรรลุผล

สัมฤทธิ์ได้ จะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ครูจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการสอนจึงจะสามารถนำผู้เรียน ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนพบว่า ครูส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องหลักสูตรในวิชาที่ตนเองสอนคงจะเห็นได้จากครูสามารถจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร และยังสามารถให้ความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน รวมทั้งการจัดทำแผนการสอนให้กรณีที่ต้องจัดทำแผนการสอนร่วมกับกลุ่มโรงเรียน

โรงเรียนได้ให้การสนับสนุนความรู้เรื่องหลักสูตรอย่างเต็มที่ โดยการจัดหาเอกสารหลักสูตรให้กับหมวดวิชาทุกหมวดอย่างเพียงพอ ส่วนใหญ่ครูจะมีเอกสารหลักสูตรทุกคน โดยหมวดวิชาจะให้การสนับสนุนในการถ่ายเอกสาร ส่วนวัสดุหลักสูตรอื่น ๆ เช่น คู่มือ หรือแผนการสอนก็จะจัดไว้เป็นส่วนกลาง ที่ครูสามารถใช้ได้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดให้การอบรมเรื่องการใช้หลักสูตรแก่ครูก่อนเปิดเทอม โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้

สิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าครูมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการสอนคือ การที่ครูสอนตามหลักสูตรแล้วพบปัญหา และสามารถแก้ปัญหาการเรียนการสอนนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

"เวลาสอนตามหลักสูตรก็พบปัญหาบ้างเหมือนกัน เช่น เนื้อหาบางส่วนในการฝึกทักษะยากไปสำหรับนักเรียนบางกลุ่ม ต้องปรับเนื้อหาส่วนนั้นให้ง่ายขึ้น เด็กจะได้เข้าใจ" (อาจารย์สุรัตน์ หมวดวิชาภาษาไทย)

"ก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรเหมือนกัน เช่น เนื้อหามาก สอนไม่ทันเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนที่พื้นฐานต่างกัน สอนได้ไม่เท่ากัน ก็จะต้องแก้ปัญหาด้วยการเขียนกิจกรรมไว้ในแผนการสอนหลาย ๆ แบบ แล้วเลือกทำกิจกรรมเสริมให้กับเด็ก (อาจารย์ยุพา หมวดวิชาสังคมศึกษา)

"ใช้แผนการสอนที่กลุ่มวิชาทำแต่พอนำมาสอนจะพบปัญหาบ้าง เช่น เวลาที่ให้กับเนื้อหานั้นน้อย เช่นเรื่องการแพร่พันธุ์พืช นักเรียนควรจะเรียนรู้หลาย ๆ วิธี แต่คาบเรียนมีน้อยต้องแก้ปัญหาด้วยการหยิบเอาเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์ และนักเรียนนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้" (อาจารย์เรวัตติ หมวดวิชาเกษตรกรรม)



การที่ครูมีความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน จะทำให้การเรียนการสอน บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ และทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพตามที่หลักสูตรมุ่งหวัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

## 5. การจัดการเรียนการสอน

จุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาอยู่ที่การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผล ในด้านการจัดการเรียนการสอนนั้นพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ นั้นประกอบด้วย การเตรียมการสอน วิธีสอน การจัดและการใช้สื่อ ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียด ตามข้อค้นพบดังนี้

5.1 การเตรียมการสอน จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอน และการศึกษาเอกสาร พบว่าครูส่วนใหญ่มีการเตรียมการสอนก่อนทุกครั้ง ซึ่งจะเป็นการเตรียมทั้งเนื้อหา สื่อการสอน และวิธีสอน โดยการศึกษาจากแผนการสอนที่ทำไว้เป็นรายคาบ โรงเรียนจะกำหนดให้ครูทุกคนมีแผนการสอนในรายวิชาที่สอน โดยครูจะทำแผนการสอนเอง หรือใช้แผนการสอนรายวิชา ที่กลุ่มโรงเรียนจัดทำก็ได้ ครูจะเตรียมการสอนจากการศึกษาคู่มือครู และบางคนจะทำบันทึก การสอนไว้ด้วย ซึ่งในเรื่องนี้อาจารย์บัณฑิตได้ให้ความเห็นว่า

"การเตรียมการสอนนี้ต้องทำทุกครั้ง แต่ถ้าเนื้อหาเดียวกันสอนหลายห้องก็เตรียม ครั้งเดียว ผมจะใช้แผนการสอนควบคู่ไปกับคู่มือครู"

เช่นเดียวกับ อาจารย์ยุพิน ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"ต้องเตรียมการสอนทุกครั้ง แม้จะสอนมานาน บางห้องพื้นฐานเด็กต่างกัน ก็ ต้องเตรียมวิธีสอน เนื้อหา ตัวอย่าง สื่อ ที่เหมาะกับเด็ก"

การเตรียมการสอนของครู เป็นการสร้างความพร้อมของครูผู้สอน ในการถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับนักเรียน การเตรียมการสอนของครูจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ

5.2 วิธีสอน วิธีสอนของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำผู้เรียนไปสู่การเรียนรู้ ถ้าครูเลือกใช้วิธีสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าการเรียนการสอนนั้นมีประสิทธิผลดี

จากการสัมภาษณ์ครู นักเรียน และการสังเกตการสอนในห้องเรียนพบว่า ครูส่วนใหญ่มีวิธีการสอนที่เหมาะสม กล่าวคือ ครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การบอกให้นักเรียนบันทึก การสาธิต การทดลอง การอภิปราย การค้นคว้า เป็นต้น และวิธีการสอนของครูส่วนใหญ่มีทั้งที่ครูเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน (Teacher - centered) และให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child - centered)

จากการสัมภาษณ์นักเรียนในเรื่องวิธีสอนของอาจารย์ณภัทร นักเรียนชั้น ม.1 กล่าวว่

"ผมชอบวิชาภาษาอังกฤษเวลาครูให้เล่นเกมส์ เช่นเกมส์คำศัพท์ เกมส์ฝึกพูดโดยให้หัดขายของ ทำให้ผมจำคำศัพท์ได้ดีและเข้าใจมากขึ้น"

เช่นเดียวกับกับนารี นักเรียนชั้นม. 2 กล่าวว่

"เวลาเรียนวิชาสังคมศึกษา ส่วนใหญ่อาจารย์จะอธิบายเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ฟัง สนุกดีหนูชอบ ทำให้จำได้ดีกว่าอ่านเอง"

การที่ครูใช้วิธีสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับพื้นฐานของนักเรียน จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการ

5.3 การจัดและการใช้สื่อ การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ นอกจากการให้ความสำคัญกับวิธีสอนแล้ว สื่อการสอนก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในเรื่องของการจัดสื่อพบว่า การได้มาซึ่งสื่อการสอนนั้นมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ ครูผู้สอนจัดหาเอง โรงเรียนจัดหาให้ และครูให้นักเรียนจัดทำ

สื่อที่ครูผู้สอนจัดหาเองส่วนใหญ่จะเป็นประเภท รูปภาพ เอกสารชุดการสอน บัตรคำ ของจริง ของจำลอง เป็นต้น การจัดหานั้นมีทั้งครูจัดซื้อเองโดยสามารถเบิกงบจากหมวดวิชาได้ และจัดทำสื่อขึ้นเองโดยครูในหมวดวิชาช่วยกันผลิตสื่อไว้ใช้ร่วมกัน สามารถ

เบิกวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตได้ เช่น ครูในหมวดวิชาสังคมศึกษาช่วยกันทำแผนที่ไฟฟ้า หรือครูในหมวดวิชาศิลปศึกษาช่วยกันปักลายชุดละครของหุ่น เป็นต้น

ในส่วนของโรงเรียนจัดหาให้ ส่วนใหญ่จะเป็นสื่อประเภทโสตทัศนูปกรณ์ เช่น วิทยุ เทป โทรทัศน์ เครื่องฉายภาพ เป็นต้น การจัดหาของโรงเรียนนั้น มี 2 ลักษณะ คือ จัดซื้อจัดหาด้วยงบประมาณของโรงเรียน และการขอความร่วมมือสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครองและครู แนวนโยบายที่โรงเรียนได้กำหนดให้แต่ละหมวดวิชาปฏิบัติเหมือนกันคือ ทำโครงการขอสนับสนุนเรื่องสื่อเสนอไปยังฝ่ายบริหารว่าต้องการสื่อ วัสดุ อุปกรณ์อะไร งบประมาณจำนวนเท่าใด ทางโรงเรียนก็จะพิจารณาดำเนินการ โรงเรียนให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเรื่องสื่อการสอน

สื่อที่ได้จากนักเรียนนั้น ส่วนใหญ่ครูที่สอนในวิชาต่าง ๆ จะให้นักเรียนทำส่ง เพื่อให้เป็นคะแนนเก็บ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนได้ทำความเข้าใจในบทเรียน หรือรู้จักการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ นอกเหนือจากหนังสือเรียนหรือที่ครูสอน เช่น การให้นักเรียนรวมรูปภาพดอกไม้ในวรรณคดีไทย การจัดภาพอนุกรมรูปทรงเรขาคณิตจากเศษวัสดุ เป็นต้น การให้นักเรียนผลิตสื่อชิ้นนั้น อาจารย์ปรนภา ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า

"การให้นักเรียนทำสื่อ ที่จริงเรื่องคะแนนนะไม่สำคัญหรอก แต่เป้าหมายหลักคือ อยากให้นักเรียนได้รู้จักพัฒนาความคิดในสิ่งที่เรียนรู้ เมื่อเขาเอามาส่งก็จะถามวิธีทำ คิดยังไงจึงทำเรื่องนี้ ทำแล้วได้ความรู้อะไร เป็นประโยชน์อย่างไร"

ในด้านการจัดเก็บรักษานั้น โรงเรียนจะมอบหมายให้แต่ละหมวดวิชาดูแลจัดเก็บไว้เอง ซึ่งพบว่า ทุกหมวดวิชาจะดำเนินการในระบบเดียวกัน คือมีผู้จัดเก็บสื่อต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยส่วนใหญ่แล้วจะนำไปไว้ที่ห้องศูนย์วิชาการของแต่ละหมวดวิชา โดยมีเจ้าหน้าที่พัสดุหมวดเป็นผู้ควบคุมดูแลในการให้บริการนำไปใช้ บางหมวดวิชาที่มีการเซ็นเป็นหลักฐาน แต่บางหมวดวิชาบอกด้วยวาจาก็สามารถนำไปใช้ได้เลย ส่วนการบำรุงรักษาซ่อมแซมนั้น ถ้าเป็นสื่อประเภทโสตทัศนูปกรณ์ที่ต้องใช้ขบในการซ่อมแซมต้องแจ้งกับฝ่ายพัสดุโรงเรียนให้ดำเนินการซ่อม

การเก็บบำรุงรักษาสื่อการสอนอย่างเป็นระบบ ทำให้สื่อมีสภาพดี ครูสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้นาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพงานวิชาการด้วย

ด้านการใช้สื่อในการเรียนการสอนนั้น จากการสัมภาษณ์ ครู นักเรียน และ การสังเกตการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีการใช้สื่อการสอนทุกวิชา สื่อการสอนที่ใช้มากที่สุดคือ หนังสือเรียน กระดานดำ และรูปภาพ ในการใช้สื่อแต่ละครั้ง ครูจะให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการ ใช้สื่อด้วย เช่น ให้นักเรียนออกมาชี้แผนที่ การแจกจ่ายให้นักเรียนได้สัมผัสหรือได้ดูอย่างทั่วถึง เป็นต้น ซึ่งนักเรียนจะให้ความสนใจในการเรียนมากเมื่อครูใช้สื่อการที่น่าสนใจ เช่นแผนที่ไฟฟ้า เป็นต้น

การจัดให้มีสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ และการนำไปใช้ประโยชน์อย่าง คุ่มค่าเหมาะสม ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการด้วย

## 6. การใช้เวลาของครู

ในโรงเรียนสาครพิทยา ครูผู้สอนใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอน และการสังเกตการสอนพบว่า ครูส่วนใหญ่ จะอุทิศตนให้กับงานสอนมาก ในคาบเรียนจะเข้าสอนตรงเวลาออกตรงเวลา ไม่มีการทิ้งห้องสอน ให้นักเรียนออกมาเดินเล่นผ่าน ถ้าครูมีกิจธุระจำเป็น ก็จะจัดสอนแทน

ในหมวดวิชาต่าง ๆ จะไม่ค่อยเห็นภาพครูนั่งหลับ นั่งอ่านหนังสือพิมพ์ หรือจับ กลุ่มคุยกันในคาบว่าง ครูแต่ละคนจะเตรียมการสอน ตรวจการบ้าน หรือจัดทำสื่อต่าง ๆ เป็น ส่วนใหญ่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ครูหลาย ๆ คนจะให้ข้อมูลดังนี้

"จะใช้เวลาที่บ้านเตรียมการสอน ชั่วโมงว่างหรือหลังเลิกเรียนจะตรวจการบ้าน หรือพิมพ์แบบฝึกหัดให้นักเรียน เป็นคนกลับบ้านเย็น เวลาที่เหลือจึงทำงานได้เยอะ" (อาจารย์บุญสุข หมวดวิชาวิทยาศาสตร์)

"สอน 18 คาบ คาบว่างมีน้อย การเตรียมการสอนก็จะทำเวลามีคาบว่าง หรือ เตรียมของวันรุ่งขึ้นในตอนเย็นหลังเลิกเรียน การทำสื่อ เช่น เอกสารต่าง ๆ ส่วนมากจะเอา กลับไปทำที่บ้าน (อาจารย์สงวน หมวดดสังคมศึกษา)

ในการจัดการเรียนการสอนนั้น ถ้าครูรู้จักจัดสรรเวลาทั้งในและนอกคาบสอน ให้สามารถทำงานได้อย่างคุ้มค่า และการอุทิศเวลาให้กับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ จะส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของครู และทำให้การดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7. ความร่วมมือระหว่างครู

"สังคมครูที่ดีให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันดี อยู่กันอย่างพี่น้อง นื่อง" ผู้บริหารโรงเรียนกล่าวกับผู้วิจัย ถึงสภาพสังคมภายในโรงเรียน ซึ่งตรงกับข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ครูและการสังเกตพฤติกรรมว่า ในภาพรวมของโรงเรียนและในแต่ละหมวดวิชา สังคมครูจะอยู่กันอย่างสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือกันดีทั้งในด้านการงานและเรื่องส่วนตัว ในแต่ละหมวดวิชาตามปกติก็จะมีการจัดแบ่งหน้าที่กันทำ เช่น บรรณารักษ์หมวด พัสคุดหมวด แต่เมื่อมีงานที่เป็นกิจกรรมส่วนรวมที่จะต้องทำครูจะช่วยกันอย่างเต็มที่ บางครั้งต้องทำเกินเวลา กลับบ้านเย็นก็จะอยู่ช่วยกัน อาจารย์มุกดา กล่าวว่า

"บางทีตอนเย็นสามีมารับ ต้องปล่อยให้หลับอยู่ในรถ งานไม่เสร็จไม่กล้ากลับบ้านก่อนเกรงใจคนอื่นที่เขาทำ ก็อยู่ช่วยกันจนเสร็จพร้อมกันจึงกลับ"

นอกจากนี้ คณะครูยังช่วยเหลือกันในเรื่องงานอื่น ๆ เช่น การผลิตสื่อ การจัดบอร์ด การจัดนิทรรศการวิชาการ การสอนแทน เป็นต้น รวมทั้งยังให้ความช่วยเหลือกันในด้านส่วนตัว เช่น เมื่อมีครูคนใดเจ็บไข้ได้ป่วยก็ไปเยี่ยมเยียน หรือหากญาติพี่น้องของครูคนใดถึงแก่กรรม คณะครูก็ให้ความช่วยเหลือ และโรงเรียนก็มีสวัสดิการช่วยเหลือเช่นกัน

ในบางหมวดวิชา เช่น หมวดวิชาศิลปศึกษา เมื่อหมวดวิชาปฏิบัติงานโรงเรียนมา บางอย่างก็จะไปเขียนแจ้งไว้ที่บอร์ด ครูคนไหนว่างก็จะช่วยกันทันที โดยไม่ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ว่าใครทำ

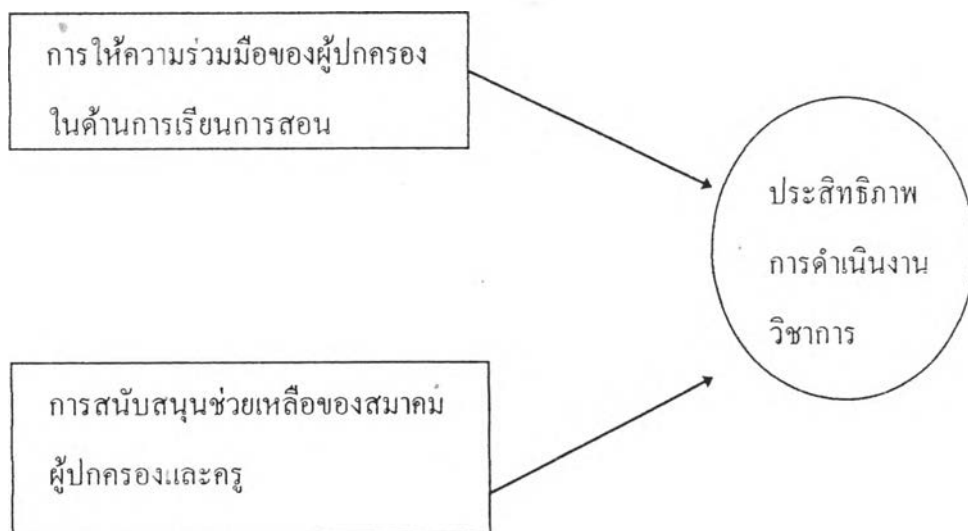
หัวหน้าหมวดวิชาศิลปให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

"เวลาเสนอความคิดความชอบในแต่ละปีจะหนักใจมาก เพราะไม่รู้จะเลือกใคร ทุกคนทำงานหนักเท่ากัน และช่วยเหลือกันตลอด เลยใช้วิธีเขียนไปหมดทั้ง 11 คน ก็ไม่เห็นเขาว่าอะไร ถ้าถามก็จะชี้แจงให้ฟังถึงสาเหตุที่ทำไปอย่างนั้น"

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าคณะครูในโรงเรียน มีความร่วมมือในงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานด้านวิชาการ ซึ่งครูทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกวิชาจะช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง และมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการ

### องค์ประกอบด้านผู้ปกครอง

งานด้านวิชาการนั้น นอกจากครูจะมีส่วนรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ผู้ปกครองก็เป็นส่วนสำคัญในด้านสนับสนุนงานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นการให้การสนับสนุนจากผู้ปกครองโดยตรงหรือจากสมาคมผู้ปกครองและครู การช่วยเหลือทางด้านวิชาการของผู้ปกครองนั้นทำได้หลายรูปแบบ เช่น การบริจาคเงินทุน การบริจาควัสดุอุปกรณ์การเรียน เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในด้านองค์ประกอบของผู้ปกครอง พบว่า มีตัวแปรที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้ความร่วมมือของผู้ปกครองในการเรียนการสอน และการให้การสนับสนุนช่วยเหลือของสมาคมผู้ปกครองและครู โดยจะเสนอด้วยภาพแผนภูมิ และรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบด้านผู้ปกครอง

## 1. การให้ความร่วมมือของผู้ปกครองในด้านการเรียนการสอน

ในโรงเรียนสาธิตวิทยานันท์ผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในเรื่องงานวิชาการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน จากการสัมภาษณ์ครู และผู้ปกครอง พบว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่เมื่อมีการประชุมผู้ปกครอง ซึ่งจะเป็นการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปกครองในเรื่องการเรียนการสอน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ เช่น

"ผมไปประชุมทุกครั้งไม่เคยขาดทุกปีตั้งแต่ลูกอยู่ ม.1 ถึง ม.6 คิครับผมว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ครูกับผู้ปกครองได้เจอกันและพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ของเด็ก" (ผู้ปกครองนักเรียน ม. 6)

"ลูกเรียนที่นี่ 3 ปีแล้ว ไปประชุมทุกปี ถ้าคิดขึ้นมาไม่ได้ก็ให้พ่อเขามา พยายามไม่ให้มีธุระ เพราะโรงเรียนเขาจะแจ้งบอกล่วงหน้าก่อน" (ผู้ปกครอง นักเรียนม.3)

"เพิ่งเข้าประชุมครั้งแรก เพราะลูกเพิ่งเรียน ม.1 ผมว่ามีประโยชน์มาก เพราะได้รู้ว่าเขาเรียนยังไง รู้สึกว่าระบบการเรียนการสอนของมัธยมจะแตกต่างกับประถมมาก การที่เรารู้ทำให้ช่วยสนับสนุนลูกได้ถูก" (ผู้ปกครองนักเรียน ม. 1)

นอกจากนี้ ผู้ปกครองยังให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการติดตามผลการเรียนของนักเรียน กล่าวคือเมื่อนักเรียนที่ติด ร. (รอผลสอบ) และ ม.ส. (ไม่มีสิทธิ์สอบ) ครูจะแจ้งให้ผู้ปกครองทราบโดยให้ผู้ปกครองกวาดขันดูแลการเรียนของนักเรียนที่บ้านเพิ่มขึ้น จนกระทั่งสามารถแก้ปัญหานักเรียนเหล่านี้ให้มีจำนวนลดน้อยลงไปมาก คุณอำภา ผู้ปกครองนักเรียนชั้น ม. 3 ได้แสดงความชัดเจนในเรื่องนี้ว่า

"พอทางโรงเรียนแจ้งผลให้ทราบว่าลูกไม่ผ่านในบางวิชา ก็ตกใจรีบไปพบครู ครูก็ให้การแนะนำว่าให้เข้มงวด เอาใจใส่เรื่องการดูหนังสือที่บ้านให้มาก ก็คอยจัดตลอดเวลา ครูก็คอยดูแลที่โรงเรียน แก้ก้สอบแก้ตัวผ่าน ถ้าไม่ช่วยกันสงสัยไม่จบ"

คุณนารี ผู้ปกครองนักเรียนชั้น ม. 2 ซึ่งมีผลการเรียน ม.ส. หรือไม่มีสิทธิ์สอบถึง 3 วิชา ผู้บริหารเชิญตัวมาพบและหาทางแก้ไขร่วมกับครูผู้สอนให้เรียนซ่อมเสริม โดยผู้ปกครองต้องดูแลอย่างใกล้ชิดจนนักเรียนมีสิทธิ์สอบ กล่าวว่า

"เกรงมากค่ะ ไม่ค่อยสนใจเรียน ดิฉันก็ไม่ค่อยมีเวลา ต้องทำมาหากินก็ไม่คิดว่า จะหนีเรียน เห็นมาโรงเรียนทุกวันแต่ไม่ถึง ทางโรงเรียนถามเขา เขาก็บอกว่าป่วยบ้าง ทำใบลาปลอม ครูสั่งให้แม่มาพบเขาก็ไม่บอกจนครูต้องยื่นคำขาดแท้จริงยอมบอก ได้พบกับครู ก็เข้าใจ ก็ให้เวลาสนใจติดตามติดต่อกับครูตลอดเวลา ก็ตั้งใจแก้ปัญหาได้"

จะเห็นได้ว่าการได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ทั้งในด้านการเรียนการสอน และการติดตามผลการเรียนของนักเรียน ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจปัญหาของนักเรียน และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมด้านงานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ สะดวกมากขึ้น และทำให้ผู้ปกครองเข้าใจปัญหาการเรียนของนักเรียน และช่วยเหลือครูในการ แก้ไขปัญหาการเรียนของนักเรียน รวมทั้งเข้าใจในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมด้านวิชาการ ของโรงเรียน

## 2. การสนับสนุนช่วยเหลือของสมาคมผู้ปกครองและครู

สมาคมผู้ปกครองและครูเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของผู้ปกครอง และครูในการที่จะดำเนินการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองพบว่า สมาคมผู้ปกครองและครูได้มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิชาการ ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการเงิน และวัสดุอุปกรณ์ เช่น ให้ทุนสนับสนุนการจัดกิจกรรมใน โครงการทางวิชาการทั้งของนักเรียนและครู บริจาคเงินทุนในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ในปีการศึกษา 2536 และ 2537 ประมาณ 7 แสนบาท และให้การสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ วิชาการของแต่ละหมวดทุกหมวดด้วยงบประมาณ 1 ล้านบาท ผู้บริหารโรงเรียนได้กล่าวถึง การช่วยเหลือของสมาคมผู้ปกครองและครูว่า

"เราได้สมาคมนี้แหละที่ช่วยสนับสนุนให้งานหลาย ๆ อย่างปรากฏเป็นรูปร่าง สมบูรณ์ขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาคารสถานที่ที่ต้องปรับปรุง โครงการพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างเช่นศูนย์วิชาการของหมวด ถ้าไม่ได้เงินสนับสนุนจากสมาคมฯ เราคงทำได้ไม่สมบูรณ์ อย่างนี้ เพราะต้องใช้งบประมาณมาก"



ทางด้าน อาจารย์วิภา หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า "สมาคม ฯ ทำให้เราทำอะไรค่อนข้างเยอะ ไม่ต้องมานั่งคอยงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งไม่รู้เมื่อไหร่จะมีพอที่จะทำได้ การมีเงินสนับสนุนทำให้ครูอยากจะทำอะไรอีกเยอะ"

คุณวิลาสิณี หนึ่งในคณะกรรมการของสมาคมได้พูดถึงการช่วยเหลือของสมาคมว่า

"สมาคมของเราถ้าเทียบแล้วก็ไม่ใหญ่เท่ากับโรงเรียนใหญ่อื่น ๆ แต่เราก็ตั้งใจช่วยเหลือโรงเรียนเต็มที เงินทุกบาททุกสตางค์ที่หามาได้ก็เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนทั้งนั้น"

แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ที่จัดหามา จะได้จากการบริจาคของผู้ปกครองส่วนหนึ่ง และจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแข่งขันบอว์ลิ่งการกุศล การจัดแสดงกายกรรมจากประเทศจีน ค่าสมาชิกของสมาคม และการจัดงานคอนเสิร์ต เป็นต้น

การให้การสนับสนุนช่วยเหลือของสมาคมผู้ปกครองและครู ทั้งในด้านการบริจาคทุนการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และการให้ความช่วยเหลือโครงการวิชาการต่าง ๆ ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยไม่ต้องรอกงบประมาณของโรงเรียนซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนเป็นอย่างมาก