

ชื่อวิทยานิพนธ์ กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางสาวทีนีส สลิอ่อน ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพล จินะวัฒน์ (2) อาจารย์ ดร. คณาพร คมสัน

ปีการศึกษา 2549

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร 38 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร จำนวน 38 คน และครูผู้สอนจำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลงาน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านการกระตุ้นใจ (2) ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อเทียบรายด้าน มีเพียงด้านการจัดสรรทรัพยากรที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน นอกนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

(3) ปัญหาสำคัญของกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน คือ การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความไม่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีข้อเสนอแนะให้บริหารโดยมีส่วนร่วมมากขึ้น และให้มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ กระบวนการบริหารการศึกษา โรงเรียนสองภาษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

**Thesis title:** The Educational Administration Process of Private Bilingual Schools in Bangkok Metropolis

**Researcher:** Mrs.Suvatinee Salee-on; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr.Annop Jeenawathana, Assistant Professor; (2) Dr. Kanaporn Khomson; **Academic year:** 2006

### **ABSTRACT**

The purposes of this study were (1) to study opinions of administrators and teachers concerning the educational administration process of private bilingual schools in Bangkok Metropolis; (2) to compare the opinions of school administrators and teachers concerning the educational administration process of private bilingual schools in Bangkok Metropolis; and (3) to explore problems and suggestions concerning the educational education process of private bilingual schools in Bangkok Metropolis.

The research sample comprised 38 administrators and 269 teachers of 38 private bilingual schools in Bangkok Metropolis. The research instrument was a 5-scale rating scale questionnaire developed by the researcher with .98 coefficient of reliability. Statistics for data analysis were the frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and t-test.

Research findings could be concluded as follows: (1) The administrators and teachers had opinions that the overall educational administration process of private bilingual schools in Bangkok metropolis was operated at the high level. When considered by aspect, the ranking of administrative aspects according to their operation rating means from high to low was as follows: planning, evaluation, coordination, resource allocation, and motivation. (2) Private bilingual school administrators and teachers differed at the .05 level in their opinions concerning the overall educational administration process. When their opinions concerning each aspect of administration on process were compared, the only aspect that their opinions were not significantly different was that of resource allocation; while significant differences of opinions at the .05 level were found concerning all other aspects. (3) The main educational administration process problems of private bilingual schools were the recruitment of qualified personnel, and the offered remuneration being inappropriate for their duty and responsibility. As for suggestions, it was suggested that participatory administration should be practiced more and there should be an efficient system of monitoring and evaluation of work performance.

**Keywords:** Educational administration process, Private bilingual schools, Bangkok Metropolis

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพร จินะวัฒน์ อาจารย์ ดร.คณาพร คมสัน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตลอดจนเป็นคณะกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ซึ่งให้เกียรติเป็นประธานคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์และผลักดันให้การสอบวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้าบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร. อาวีวรรณ เอี่ยมสะอาด, อาจารย์ ดร. วิเชียร อินทรสัมพันธ์, อาจารย์ ดร. สมศักดิ์ สุเมธ, อาจารย์ ประมวลญ สิริวัฒนพรกุล และอาจารย์วิไลวรรณ อินทรีย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทดลองเครื่องมือ และเก็บข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอบคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ช่วยผลักดันและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา

คุณค่าแห่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอบอบแด่ บิดา-มารดา ครู- อาจารย์

สุวาทินี สลืออ่อน

ธันวาคม 2549

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมุติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดและหลักการบริหารการศึกษา .....	8
ความหมายของการบริหาร .....	8
ความหมายของการบริหารการศึกษา .....	13
กระบวนการบริหารการศึกษา .....	15
การวางแผน .....	19
การจัดสรรทรัพยากร .....	24
การกระตุ้นจูงใจ .....	26
การประสานงาน .....	28
การประเมินผลงาน .....	31
การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน .....	34
การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน .....	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ความเป็นมาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน .....	35
การจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน .....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>51</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>56</b>
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	57
ตอนที่ 2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษา .....	58
ตอนที่ 3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู .....	69
ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ .....	79
<b>บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>99</b>
สรุปการวิจัย .....	99
อภิปรายผล .....	105
ข้อเสนอแนะ .....	114
บรรณานุกรม .....	117
ภาคผนวก .....	123
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ .....	124
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย .....	128
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	140
ง รายชื่อโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี 2546 .....	149
จ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย .....	152
ประวัติผู้วิจัย .....	155

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	51
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและได้รับคืน .....	54
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	57
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	58
และครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	59
และครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน	
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	61
และครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร	
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	63
และครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ	
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	65
และครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน	
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร .....	67
และครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษา เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน	
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับ .....	69
กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ .....	70
บริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร	71
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ	73
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน	75
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน	77
ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน	79
ตารางที่ 4.15 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการวางแผน	80
ตารางที่ 4.16 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการจัดสรรทรัพยากร	81
ตารางที่ 4.17 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการกระตุ้นใจ	82
ตารางที่ 4.18 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการประสานงาน	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการประเมินผลงาน	84
ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะของปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการวางแผน	85
ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะของปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการจัดสรรทรัพยากร	87
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะของปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการกระตุ้นใจ	90
ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะของปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการประสานงาน	94
ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะของปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการประเมินผลงาน	97



**สารบัญภาพ**

ภาพที่ 4.1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	หน้า 4
------------	------------------------------	-----------

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้แล้ว การศึกษายังมีความสำคัญในการพัฒนาคนให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถนำความรู้ไปปรับตัวให้เข้ากับสังคมของบ้านเมื่อโดยไม่เป็นผู้สร้างปัญหาให้กับสังคม (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2535 : 2) ในโลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกไร้พรมแดน ภาษาสากลหรือภาษากลางของโลก ภาษาหนึ่งก็คือภาษาอังกฤษ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารและพัฒนาในยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญที่สุด ภาษาอังกฤษจึงและเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ของสังคมโลก ดังที่ สุกัทร่า อักษรานูเคราะห์ (2536 : 33-34) กล่าวไว้ว่า

...ภาษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับมนุษย์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจซึ่งกันและกัน ภาษาที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกันได้เกือบทั่วโลกก็คือ ภาษาอังกฤษ ดังนั้น ผู้ที่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ และประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่ภาษาอังกฤษเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน ซึ่งภาษาอังกฤษออกมาในรูปของสื่อต่าง ๆ ทั้งทางวิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิกิทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสื่ออื่นๆ อีกมาก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างประเทศที่เข้ามาในประเทศไทย ดังนั้นภาษาอังกฤษจึงเป็นภาษาที่จัดการสอนในโรงเรียนทั้งในระบบและนอกระบบ และยังได้กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาให้สอนเป็นวิชาหนึ่งในหลักสูตร...

การจัดการศึกษาของไทยตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็นสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบโรงเรียน นอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาในระบบมีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 : 14-15) การจัดการศึกษาทั้งสองระดับนั้นได้มีการกำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษในทุกระดับ และทุกประเภทของการศึกษา

จากความสำคัญของภาษาอังกฤษ ที่มีต่อการศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียนให้สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก รัฐจึงกำหนดนโยบายส่งเสริมให้มีการเรียนภาษาต่างประเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศอย่างกว้างขวาง เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า การติดต่อสื่อสารในด้านวิชาการ การค้า ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการแลกเปลี่ยน (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 :8)

การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีส่วนสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ แต่การเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามหลักสูตรแต่ละระดับยังไม่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงสนับสนุนให้โรงเรียนเอกชนใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนทุกระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2543 : 24)

ในปีการศึกษา 2538 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุญาตให้โรงเรียนเอกชนดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program :EP) โดยเปิดสอนวิชาบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษ มีโรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียนคือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา และโรงเรียนอุดมศึกษา ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการในขณะนั้น และต่อมาในปี พ.ศ. 2541 โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาได้เปิดโครงการ English Program ดำเนินการ โดยใช้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นแนวปฏิบัติ ในปี 2543 มีโรงเรียนเอกชนที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนจำนวน 43 โรงเรียน (ส่วนกลาง 25 โรงเรียน และส่วนภูมิภาค 18 โรงเรียน) และจากผลการประเมิน การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนพบว่า นักเรียนมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งด้านการอ่าน การพูด การฟัง และการเขียนอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนวิชาพื้นฐานอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2543 : 24)

ปัจจุบันการจัดการศึกษาในระบบ โรงเรียนประเภท โรงเรียนสองภาษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศไทยได้รับความแพร่หลายมากขึ้น การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นให้ขึ้นนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียมกันและเป็นธรรมสอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละระดับ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายขยายการดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ โดยจัดเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบเต็มรูปแบบ (English Program :EP) โดยที่โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาที่แสดงความเป็นไทย เช่น วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา พลศึกษา เป็นต้น ซึ่งทำการเปิดการเรียนการสอนทั้งโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และสังกัดกรมสามัญศึกษา

และแบบกึ่งรูปแบบ (Mini English Program :MEP) โดยที่โรงเรียนเปิดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษบางวิชาเช่น วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษซึ่งเป็นวิชาหลัก ลักษณะกึ่งรูปแบบนี้มีกรเปิดการเรียนการสอนทั้ง โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม ในปี 2546 มีโรงเรียนจำนวน 82 โรงเรียนที่เปิดสอน English Program แบบเต็มรูปแบบและ อีก 58 โรงเรียนที่เปิดสอน Mini English Program แบบกึ่งรูปแบบ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นมีการจัดในสองลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นการจัดการศึกษาสองระบบในโรงเรียนเดียว ซึ่งจัดการเรียนการสอนเป็นหลักสูตรภาษาไทยโดยมีการเรียนวิชาภาษาอังกฤษตามปกติวิชาเดียว และหลักสูตรภาษาอังกฤษ และอีกลักษณะหนึ่งคือ จัดการศึกษาเป็นหลักสูตรภาษาอังกฤษระบบเดียว การเรียนการสอนเป็นหลักสูตรภาษาอังกฤษนั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและบางวิชาที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นไทย

ทั้งนี้ การบริหารการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การดำเนินงานจะต้องดำเนินการตามแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ และกระบวนการ การบริหารการจัดการศึกษาซึ่งเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งต้องประสบปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องหาวิธีและแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้การบริหารการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนก็เช่นเดียวกัน การบริหารการศึกษานั้นจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน และผ่านกระบวนการบริหารอื่นๆ จนถึงการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อทราบว่าการบริหารการศึกษาของโรงเรียนนั้นมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอย่างไร

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน เนื่องจากยังไม่มีผู้ใดจัดทำการศึกษาในเรื่องนี้มาก่อน ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งทำการศึกษาในขอบข่ายของกระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รวมถึงสภาพปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนใน 5 ด้าน คือ การวางแผน (Planing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) การกระตุ้นใจ (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating) เนื่องจากเห็นว่ากระบวนการบริหารดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนมากที่สุด เพื่อนำผลของการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

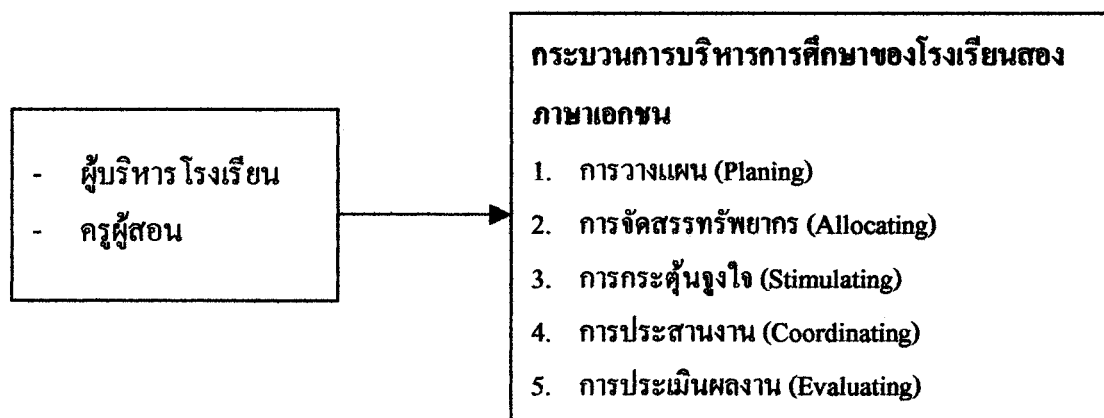
2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการศึกษา ของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการ  
บริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของ  
โรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหารการศึกษาของ  
สมาคมผู้บริหารการศึกษามริกัน (American Association Of School Administrators : AASA)  
เห็นว่ากระบวนการบริหารดังกล่าว มีกระบวนการสำคัญครอบคลุมกระบวนการบริหารของนักวิชา  
การหลาย ๆ ท่านที่ได้นำเสนอไว้ เพราะการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้นจะต้องมีการ  
วางแผนงานที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อ  
สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการประสานงานที่ดี และมีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อ  
เนื่อง การวิจัยนี้มุ่งศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนใน โรงเรียนสองภาษาเอกชน  
เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร และแตกต่างกันมาก  
น้อยเพียงใดในแต่ละด้าน ดังแสดงในแผนภูมิ



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

##### 5.1 ด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาที่กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารของสมาคมผู้บริหารการศึกษาอเมริกัน(American Association Of School administrators : AASA) 5 ด้าน คือ การวางแผน (Planing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) การกระตุ้นใจ (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating)

##### 5.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 951 คนใน 38 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 38 คน และครูผู้สอน 864 คน ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 38 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนของเคิร์ชชีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน 269 คน

##### 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

5.3.1 *ตัวแปรต้น* ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน

5.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชน 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) การกระตุ้นใจ (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating)

## 6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 กระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน เพื่อให้บรรลุจุดหมายของหน่วยงานที่วางไว้ ในด้าน การวางแผน (Planing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) การกระตุ้นใจ (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating) โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1 การวางแผน (Planing) หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบระยะเวลาในการดำเนินงาน และทรัพยากรที่ต้องใช้ การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือขั้นเตรียมการวางแผน (Formulation of plan) ขั้นจัดทำแผน (Operation of plan) ขั้นดำเนินการตามแผน (Implementation) และขั้นประเมินผลตามแผนและปรับปรุงแผน (Review of evaluation)

6.1.2 การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) หมายถึง การดำเนินงานจัดการแบ่งสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียนไปยังหน่วยงานย่อย ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน อาคารสถานที่ และ สารสนเทศในการบริหารจัดการ ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน และหน่วยงานนั้น ๆ

6.1.3 การกระตุ้นใจ (Stimulating) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะกระตุ้นใจให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

6.1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6.1.5 การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และมีปัญหาในการปฏิบัติอย่างไร โดยจัดทำเป็นรายงาน เพื่อนำผลการประเมินและปัญหาที่พบเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในอนาคต

6.2 โรงเรียนสองภาษาเอกชน หมายถึง โรงเรียนที่ดำเนินการจัดการศึกษาโดยเอกชนที่เปิดดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และอยู่ในความควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

6.3 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต หรือ ครูใหญ่ และ/หรือผู้จัดการ ในโรงเรียนสองภาษา เอกชน

6.4 ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้ประโยชน์ดังนี้

7.1 เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

7.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและหลักการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
2. การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน
3. การบริหารและการจัดการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและหลักการบริหารการศึกษา

##### 1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งความหมายเหล่านี้ต่างก็กล่าวไปในทำนองเดียวกัน โดยให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น การให้นิยามคำว่า “การบริหาร” จึงอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามแนวทางที่นักบริหารแต่ละคนได้ศึกษา ดังนี้

ศิริอร จันทรหัตต์ (2541: 18) (อ้างถึงใน <http://www.archanyai7.20m/admin.html> : 15 กันยายน 2547) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลดำเนินการร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การบริหารใช้ในกิจการของรัฐบาล แต่การจัดการใช้ในกิจการของเอกชน การบริหารเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลปะ การบริหารกับการเมืองเป็นของคู่กันและมีความสัมพันธ์ต่อกัน

ไซมอน (Simon) (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545 : 10) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว”

บาร์นาร์ด (Barnard)(อ้างถึงใน จันทรานี สวงวนนาม : 2545 : 10)) กล่าวว่า  
 “การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุ  
 เป้าหมายร่วมกัน”

เกทเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) (อ้างถึงใน จันทรานี สวงวนนาม : 2545  
 : 10)ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา  
 ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ  
 และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มบุคคลต้องร่วมกันทำ  
 ปฏิบัติซึ่งกันและกัน”

คูนท์ซ์ (Koontz) ( อ้างถึงใน จันทรานี สวงวนนาม : 2545 : 10)ให้ความหมายว่า  
 “การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่  
 คน เงิน และวัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน”

เฮอร์เชย์ , แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson, 2001)  
 (อ้างถึงใน จันทรานี สวงวนนาม 2545 : 11) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหาร เป็นกระบวนการ  
 ทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ  
 งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย”

เสนาะ ดิยาวี (2543:1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายอย่างด้วยกัน คือ

- (1) การบริหาร คือ การทำงานให้เสร็จโดยอาศัยคนอื่น
- (2) การบริหาร คือ กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์  
 ประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (3) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
 การ
- (4) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและ โดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์  
 ประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แยกสาระสำคัญของการบริหาร  
 ออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็น  
 กระบวนการทางสังคม คืออาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหาร  
 จะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคนและ โดยอาศัยคน

นั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นมิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- 1.1 มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี
- 1.2 มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี
- 1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
- 1.4 มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทาย ไม่มีคุณค่า การที่จะไปถึงเป้าหมาย จะต้องมีการวางแผนงานที่ดี มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้องระบุวัน เวลา ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลกับประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำงานให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องระมัดระวังสองข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถคืนกลับมาใหม่ได้และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งมี 4 อย่างคือ

5.1 โลกที่ไร้พรมแดน ปัจจุบันโลกดูเหมือนจะเล็กลงและไม่มีพรมแดน ประเทศซัดกันไว้ในเรื่องของการขนส่ง การสื่อสาร เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสารข้อมูล การใช้ชีวิต รสนิยม และการบริโภค เป็นต้น บริษัทต่าง ๆ จึงทำธุรกิจได้ทั่วโลก โดยมีการกีดกันน้อยลง คนสามารถไปมาหาสู่กันโดยไร้พรมแดน มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องบริหารใน ลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรม มีการทำงานเป็นทีมหรือบริหารงาน โดยความร่วมมือกันมากขึ้น

5.2 การบริหารคุณภาพ การเป็นผู้บริหารนั้นจะบริหาร โดยเน้นที่คุณภาพของ สินค้าและการบริการเป็นสำคัญ ผู้บริหารคุณภาพที่เคยตรวจสอบสินค้าในตอนท้ายของกระบวนการผลิตหรือเมื่อสินค้าทำเสร็จแล้ว เปลี่ยนเป็นตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต หรือเมื่อสินค้ายังผลิตไม่เสร็จเพื่อปรับเครื่องจักรไม่ให้เกิดการสูญเสียขึ้น การบริหารที่เคยแก้ไข สาเหตุที่ทำให้สินค้าไม่ได้คุณภาพก็เปลี่ยนเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่บุคลากร กระบวนการผลิต และตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพนี้เรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

5.3 การทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันมนุษย์เผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นพิษอันเกิดจากการทำลายป่า อากาศ โลกร้อนขึ้น การเสื่อมสลายของโอโซน สิ่งแวดล้อมเป็น พิษปนเปื้อนอยู่ในอาหาร อากาศและมลภาวะในอากาศ น้ำ และในดิน เป็นต้น ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น นักการเมืองหรือนักบริหารก็ตาม จะต้องนำเอาการทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มารวมไว้ ในการ บริหารงานที่จะป้องกัน หรือยุติการทำลายสิ่งแวดล้อม

5.4 การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดัน จากสังคมผู้บริโภค รัฐบาลและประชาชนโดยทั่วไปให้บริหารงานที่มีศีลธรรมและจรรยาบรรณมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะสาเหตุจากการได้รับอันตรายจากการบริโภคสินค้า การโฆษณาสินค้าที่ ขาดความรับผิดชอบ การกำหนดราคาสินค้าที่เอาเปรียบผู้บริโภค การกีดกันสินค้าหรือบริการของกลุ่ม แข่งขัน การใช้ข้อมูลภายในสร้างความได้เปรียบทางการค้าและการบริหารงานที่ขัดต่อศีลธรรมอัน ดีงาม เป็นต้น ค่านิยมขั้นพื้นฐานของสังคมคือ ความซื่อสัตย์ได้ขาดหายไปมากในการบริหารงาน ในปัจจุบัน เช่นคุณภาพของสินค้าไม่ได้ตามข้อมูลที่แจ้งไว้ในหีบห่อสินค้า การไม่แจ้งส่วน ประกอบของสินค้าอย่างครบถ้วน การตั้งราคาเกินไปกว่าคุณภาพสินค้า รองลงมาได้แก่การลัก ขโมยสินค้า การคุกคามทางเพศ กานดัดยาเสพติด และการขัดแย้งผลประโยชน์ เป็นต้น

ปิยะพร ทำบุญ (2546:34) ได้สรุปว่า การบริหารน่าจะหมายถึง ศาสตร์ และศิลปะในการดำเนินงาน โดยอาศัยกระบวนการทางสังคมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือ กันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้กระบวนการและทรัพยากร อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายท่านด้วยกัน (อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2545 : 1) ดังนี้

Luther Gulick ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การทำงานให้งานลุล่วงไปให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Peter F. Drucker ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Massie และ Douglas ได้แสดงทัศนะว่า การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ กล่าวคือ ความเป็นศิลป์ (Art) หมายถึง บุคคลได้ใช้ทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดหมายหนึ่ง ความเป็นศาสตร์ (Science) เป็นองค์ความรู้ในสิ่งที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการแปรผลข้อมูล การตั้งสมมุติฐาน และการทดสอบสมมุติฐาน กล่าวอย่างง่ายคือ ศิลป์เป็นเรื่องของการกระทำ การฝึกฝน เพื่อความชำนาญ ส่วนศาสตร์เป็นเรื่องของความรู้ ความเป็นอาชีพ (Profession) เกิดขึ้นจากความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์รวมกันนั่นเอง

Mary Parker follett ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

Carter V. good ได้ให้คำจำกัดความของการบริหาร คือ เทคนิคและวิธีการทุกประการที่ได้นำเอามาใช้ในการดำเนินการองค์การศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย

Leonard D. white ให้ทรรศนะว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ใช้อยู่ในทุกกลุ่มปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน พลเรือนหรือทหาร หน่วยงานขนาดใหญ่หรือเล็ก อาจจะเป็นขบวนการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ แม้จะต่างกันในทุกมุ่งหมาย แต่จะมีความคล้ายกันในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงาน

Carroll และ Gillen ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน (Planing) การจัดองค์การ(Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ดังนั้น สรุปได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันอย่างเป็นกระบวนการ โดยมีปัจจัยทางการบริหารได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคนิคทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## 1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้  
 ชาลนชัย อาจินสมอาจารย์ (2547 :39) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ว่า  
 การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้อิทธิพล (Influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นก็คือ นักเรียน  
 เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง ซึ่ง ได้แก่ ครู  
 ในฐานะตัวแทน (Agent) ดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ การบริหารจะประกอบด้วย  
 สิ่งต่าง ๆ ที่เราเรียกว่า การปกครอง (Government) และจะสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคำต่าง ๆ เหล่านี้  
 เช่น การนิเทศ การวางแผน การสั่งการ การจัดองค์การ การควบคุม การแนะแนว และการออก  
 ระเบียบ และสรุปไว้ว่า การบริหารศึกษาน่าจะรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การทำงานร่วมกัน
2. การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. การให้บริการแก่สังคม
4. การเข้าเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน และ  
 ให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้

Cater V. Good (Dictionary of Education Encyclopedia, 1973:14) (อ้างถึงใน  
<http://www.archanyai7.20m/admin.html> : 15 กันยายน 2547) กล่าวถึงการบริหารการศึกษาไว้ 2  
 ประการ ประการแรกการบริหารการศึกษา หมายถึงการนำ การควบคุม การจัดการเรื่องต่างๆ ทั้ง  
 หหมดของโรงเรียน รวมทั้งการบริหารงานธุรการ โดยมุ่งไปสู่เรื่องอื่นๆ ของโรงเรียนที่นำมาซึ่งจุด  
 หมายปลายทางของการศึกษา ประการที่สอง การบริหารการศึกษาหมายถึง การนำ การควบคุม และ  
 การจัดการกระบวนการทั้งหลายในโรงเรียน เช่น การบริหารงานบุคคลที่เป็นครูและนักเรียน การวาง  
 แผนการเรียนการสอน การวางแผนกิจกรรมหลักสูตร วิธีสอน อุปกรณ์ การสอนการแนะแนว  
 เป็นต้น

กล้า ทองขาว (2547 : 12) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง  
 การบริหารและดำเนินงานด้านการศึกษาของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบและ  
 การศึกษาตามอัธยาศัยที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2534 : 4) ( อ้างถึงใน <http://www.archanyai7.20m/admin.html>  
 : 15 กันยายน 2547) นิยามว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนิน  
 การ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม  
 โดยอาศัยกระบวนการและเทคนิคเพื่อให้บุคคลากร ได้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรง  
 อยู่

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ ( 2534 : 17 ) (อ้างถึงใน <http://www.archanyai7.20m/admin.html> : 15 กันยายน 2547) ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็น กิจกรรมการจัดการศึกษาทุกอย่างของผู้บริหารการศึกษาที่ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เจริญทุกด้าน และในกระบวนการจัดกิจกรรมนั้นมีการใช้ทรัพยากรของการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538 : 7) (อ้างถึง ใน <http://www.archanyai7.20m/admin.html> : 15 กันยายน 2547) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารทางการศึกษาประเภทหนึ่งที่จะช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันกระทำการกิจได้ตามเป้าหมาย โดยการนำเอาหลักการและทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับได้สนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการศึกษานั้นเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามทุกๆ ด้าน โดยมีวัตถุประสงค์ให้เยาวชนเจริญเติบโตเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพ และเป็นพลเมืองดีของสังคมต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2542 :74) การบริหารการศึกษา ผู้บริหารย่อมมีฐานของการบริหาร นั่นคือมีอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึงสิทธิหน้าที่ซึ่งได้กำหนดไว้กับตำแหน่งเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่การงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือไว้ในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้บริหารย่อมต้องมีภาระกิจหรือบทบาทหน้าที่ (Function of Administrator) หรือต้องมีกระบวนการบริหารที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารการศึกษา กระบวนการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น เพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ปัญหาของความซ้ำซ้อนและสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้การปรับปรุงการทำงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม
3. ช่วยให้สถานศึกษาได้ขยายเติบโตและก้าวหน้า มองเห็นปัญหา ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้
4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงานการจัดหน่วยงาน บริหารงาน ได้งานเหมาะกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

5. ช่วยให้ผู้บริหาร ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงาน อย่างมีอิสระและมีความคิดริเริ่ม

6. ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว ช่วยให้มีการประเมินผลและการติดตามผลจากการปฏิบัติงาน

จากคำอธิบายของนักการศึกษาหลายท่าน สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการที่ คณะบุคคลร่วมมือกันดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ โดยใช้ทรัพยากร ทางการบริหาร ซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ การบริหารจัดการ เพื่อให้ การบริหารการจัดการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ และผู้เรียนหรือผู้รับการศึกษา มีคุณภาพ เพียงพอที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม พร้อมทั้งจะช่วยเหลือการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน

### 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการบริหารการศึกษานั้น มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิดและ ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน และในที่นี้จะขอเสนอกระบวนการ บริหารการศึกษาของนักวิชาการบางท่านดังนี้

**1.3.1 ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัลล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick** (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2545 : 21) ได้เสนอกระบวนการบริหาร ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) การวางแผน (Planing) หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์กรจะ ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง การแบ่ง ส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

3) การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

4) การอำนวยการสั่งการ (Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา

5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิด ความร่วมมือ เพื่อดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผล การปฏิบัติงานขององค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน



7) การงบประมาณ (*Budgeting*) หมายถึง การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน

1.3.2 เจสซี บี เซียร์ส (*Jesse B. Sears, 1950*) ( อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545 : 23) ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) *Planing* คือการกำหนดแผนงานและโครงการล่วงหน้า
- 2) *Organizing* คือ การจัดองค์การ และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่
- 3) *Directing* คือ การอำนวยการ สั่งการ และมอบหมายงาน
- 4) *Coordinating* คือ การประสานงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน

5) *Controlling* คือ การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

1.3.3 รัสเซลด์ ที เกรก (*Russell T. Gregg, 1967*) ( อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545 : 23) สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา มี 7 ขั้นตอน คือ

- 1) *Decision Making* คือการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการ
- 2) *Planning* คือ การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว

ใจเลือกแล้ว

- 3) *Organizing* คือ การจัดองค์การ
- 4) *Influencing* คือ การจูงใจให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานอย่าง

เต็มความสามารถ

- 5) *Coordinating* คือ การประสานงาน
- 6) *Evaluating* คือ การประเมินผลการทำงานตามแผน

1.3.4 ฮาโรลด์ คูนท์ และซีรียล โอ ดอนเนลล์ (*Harold Koontz and Cyril O'Donnell citin Hersey and Bancharh, 2001*) (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545 : 24) กลุ่มนี้เป็นนักวิชาการบริหารปัจจุบัน ให้ความเห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหาร (*Managerial Functions*) ได้แก่

1) *Planing* : งานการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) *Organizing*: การจัดองค์การ แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์

และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึงการนำเอาทรัพยากร  
การบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3) *Motivating*: การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
การจูงใจในที่นี้ยังหมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และ  
การเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

4) *Controlling* : การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อ  
เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวัง  
มากน้อยเพียงใด

1.3.4 *กระบวนการบริหารการศึกษาของเจส บี เซียร์* (เจส บี เซียร์ อ้างถึงใน เมธี  
ปิตินานนท์ 2525 :137-139) ประกอบด้วยกิจกรรม การบริหารโรงเรียน 5 ประการ คือ

1) *การวางแผน* เป็นความพยายามในอันที่จะควบคุมอนาคตให้เป็น  
ไปตามทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการ โดยการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประมาณการ  
อย่างระมัดระวังถึงผลการปฏิบัติงานที่จะติดตามมา

2) *การแบ่งสรร* เป็นการจัดแบ่งทรัพยากรต่างๆ ในองค์การทั้งที่เป็น  
ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) และที่เป็นทรัพยากรที่มีไม่มนุษย์ (Non-Human Resources  
หรือ Material Resources) เพื่องานตามแผนการดำเนินงาน

3) *การกระตุ้นและจูงใจ* เป็นกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้เกิดพฤติกรรม  
ต่างๆ ให้ได้ผลออกมาตามที่องค์การต้องการ

4) *การประสานงาน* เป็นกิจกรรมที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้กับ  
องค์การ ด้วยการรวบรวมเอาการดำเนินงานและความร่วมมือจากกลุ่มต่างๆ เพื่อบูรณาการเข้าด้วย  
กันให้เป็นแบบแผนของงานที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามความประสงค์

5) *การประเมินผล* เป็นการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องถึงผลที่ได้จากการ  
ปฏิบัติตามหน้าที่ หรือกิจกรรมอื่นๆ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการบริหารหลายท่านดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าต่าง  
ก็มีความเห็นทั้งในส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันเป็นบางขั้นตอน แต่ในความหมายของกระบวนการ  
การก็มีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้โดยภาพรวมจะพบว่า กระบวนการบริหารในความเห็นของแต่ละ  
ท่านนั้นจะต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร หรือ การจัดองค์กร การกระตุ้น  
การจูงใจ การติดต่อประสานงาน การควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิดดังกล่าว

ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารโดยรวมข้างต้นนั้นสอดคล้องกับกระบวนการบริหารของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา และผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังมีรายละเอียดของกระบวนการบริหารการศึกษาดังนี้

**4.1.2 สมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators: AASA)** (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2527 :40) มีความเห็นว่กระบวนการบริหารการศึกษา ควรประกอบด้วยกิจกรรม 5 ชั้น ดังนี้

1) การวางแผน (Planing) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือโครงการที่จะทำไว้เป็นการล่วงหน้า โดยระบุงานที่จะทำ วัตถุประสงค์ วิธีการ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการบริหารการศึกษา

2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ให้เหมาะสมและเพียงพอ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติตามแผน และแก้ปัญหาลับๆ ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารโรงเรียน

3) การกระตุ้นใจ (Stimulating ) หมายถึง การให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การประสานงาน (Coordinating ) หมายถึง การประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะประชุมหารือกัน แสดงความคิดเห็น และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการทางการเรียนการสอน

5) การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของ ครู บุคลากรในโรงเรียนเพื่อจะได้ทราบปัญหา ข้อขัดข้องต่างๆ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขและนำไปปรับปรุงในการวางแผนต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานการจัดการศึกษา เพื่อให้ หน่วยงานหรือโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา ซึ่งการบริหารการศึกษาใดๆ จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้นการบริหาร นั้นจะต้องทำเป็นระบบและกระบวนการที่จะต้องมีการวางแผน (Planing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating) การกระตุ้นใจ (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้ เพราะเห็นว่า สอดคล้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การวางแผน (Planing)

### 1.1 ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผนนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้นอกจากที่กล่าวไว้ในข้างต้นดังนี้

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 4) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนคือกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันอาจแยกเป็นองค์ประกอบได้ 3 ประการ คือ จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต จะต้องเป็นการกระทำ และจะต้องเป็นการกระทำที่ติดต่อกันจนสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ( 2544 : 26) ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ ( 2542 : 36) ให้ความหมายการวางแผน (Planning) ไว้ว่า หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

Scott (1965) (อ้างถึงใน ปุรชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2534 : 22) ให้นิยามการวางแผนคือ กระบวนการวิเคราะห์ซึ่งรวมถึงการประเมินอนาคต การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา สภาพแวดล้อมของอนาคต การพัฒนาทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวดำเนินการระหว่างทางเลือกทั้งหลาย

จากความเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนหมายถึง กิจกรรมหรืองานที่จัดทำไว้ล่วงหน้าของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีการโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอนาคต มีการกำหนดวัตถุประสงค์แผนงานและกิจกรรมที่จะทำ กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## 1.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ด้วยเหตุผล  
ดังนี้

1.2.1 ช่วยให้หน่วยงานสามารถเตรียมรับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลง  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

1.2.2 เป็นแนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน  
สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.3 ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
เนื่องจากการวางแผนช่วยให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนและของทุกคนอย่างชัดเจน  
ส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ดี ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและการสูญเสียทรัพยากรไปโดย  
เปล่าประโยชน์

1.2.4 เป็นพื้นฐานของการควบคุม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย  
ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทำ  
ให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.3 หลักการวางแผน

Elliot และ Mosier (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินตมาจร 2527 : 104) ได้วางหลัก  
การวางแผนการศึกษาไว้ดังนี้

1. การวางแผนการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับการวางแผนประเทศ
2. การวิจัยเป็นพื้นฐานของการวางแผนการศึกษา
3. การวางแผนการศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
4. การวางแผนการศึกษาจะต้องมีจุดยืน
5. การวางแผนการศึกษาจะต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และนำออกปฏิบัติได้
6. การวางแผนการศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของทุกฝ่าย  
อย่างต่อเนื่อง
7. เนื้อหาและขอบข่ายของการวางแผนการศึกษาจะต้องกำหนดจากความ  
ต้องการของเอกัตบุคคล

Jesse B. Sears (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร 2527 : 104-105) ได้ให้หลักการวางแผนไว้ดังนี้

1. ดำเนินกระบวนการการวางแผน ซึ่งรวมถึงอำนาจหน้าที่ ความรู้ บุคลิกภาพ และพลังอำนาจทางสังคม (social force)
2. รวบรวมจุดมุ่งหมาย เพราะการวางแผนเป็นหนทางสู่จุดจบ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจ (clarify) และกำหนดวัตถุประสงค์ในสิ่งที่จะกระทำ
3. ศึกษาถึงข้อเท็จจริงในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพในปัจจุบันของสิ่งต่างๆ ที่จะดำเนินการในกระบวนการวางแผน
4. เตรียมแผน ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดในรูปแบบที่มองเห็นและดำเนินการ ได้หลังจากที่ได้เลือกทางเลือกต่างๆ แล้ว
5. องค์ประกอบอื่นๆ ที่จะต้องพิจารณาคือ การเลือกผู้วางแผน การจัดตั้งเครื่องมือการวางแผน (ปกติจะประกอบด้วยคณะกรรมการ) และการดำรงไว้ซึ่งบริการวางแผน การประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนที่ปารีส (1966) อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร 2527 : 105) ได้วางหลักของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนการศึกษาจะต้องถือเป็นส่วนสำคัญของการวางแผนพัฒนาทั่ว ๆ ไป
2. การวางแผนการศึกษาเป็นการถึงการมองไปข้างหน้า (forward looking) ก่อนที่จะมีการวางแผนระยะยาวและระยะสั้น
3. การวางแผนการศึกษาจะต้องสมบูรณ์ และการศึกษาจะต้องถูกกำหนดเป็นมโนทัศน์ของการศึกษาตลอดชีวิต ในทุกระดับและทุกประเภทของการศึกษา
4. งบประมาณที่จำเป็นต่อการนำโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมออกใช้ เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั่ว ๆ ไป
5. การวางแผนการศึกษาจะต้องพิจารณาถึง โครงสร้าง วิธีและเนื้อหาของ การศึกษาและลักษณะทางปริมาณของการศึกษด้วย
6. การเตรียม โปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมจะต้องตั้งอยู่บนเกณฑ์เหล่านี้
  - 6.1 ประชาธิปไตยของการศึกษาและการฝึกอบรมของเอกัตบุคคลในการเตรียมเพื่อพัฒนาการสูงสุดของเขาและมีส่วนร่วมในสังคม โดยผ่านทาง การพัฒนาทางด้านจิตใจและผ่านทางความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างประเทศ

6.2 การประสานงานของแผนพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะในระดับสูงซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีคุณวุฒิ

6.3 นโยบายของการพัฒนาการศึกษาที่ต่อเนื่องและการขยายการศึกษาที่สมควร

6.4 การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ และเทคนิคการประเมินผลการศึกษาเพื่อประกันถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในรูปการลงทุนในอาคารสถานที่ เครื่องมือและการวิจัย การฝึกอบรมครู หรือการดำเนินการกระบวนการเรียนการสอน

6.5 การให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการลดอัตราการสอบตกออกกลางคัน โดยเฉพาะประชากรที่เสียเปรียบทางวัฒนธรรม

6.6 ความยืดหยุ่นของแผน และความต่อเนื่องของการวางแผนที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6.7 ความแตกต่างและความต้องการของการวางแผนในระดับต่างๆ

สรุปได้ว่า หลักการวางแผน จะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายของหน่วยงาน โดยให้ทุกฝ่ายของหน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้

#### 1.4 กระบวนการวางแผน

กระบวนการการวางแผนเป็นการลำดับขั้นตอนการวางแผนว่ามีการดำเนินการอย่างไร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 35) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเริ่มจากภารกิจ (mission) ตามด้วยจุดหมาย (goals) และแผน (plans) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (goal attainment)

กระทรวงศึกษาธิการ ( 2526 : 6-7) ได้จำแนกกระบวนการวางแผนเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการ
- 2) การวางแผน
- 3) การจัดทำแผน
- 4) การจัดทำรายละเอียดของแผน
- 5) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 6) การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน

รงชัย สันติวงษ์ (2536 :21-24) ได้จำแนกกระบวนการวางแผนเป็น 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การพัฒนากลยุทธ์
- 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
- 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 6) การปฏิบัติตามแผน
- 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37) ได้จำแนกกระบวนการวางแผนเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการ
- 2) การสร้างแผน
- 3) การประเมินผลแผน
- 4) การปฏิบัติตามแผน

Duncan (1975) (อ้างถึงใน ปรุชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2543 : 30) พิจารณากระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม ความเป็นจริง สภาพทางเศรษฐกิจสังคม และบรรยากาศทางการเมือง
- 2) การทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติตามแผน
- 4) การปฏิบัติตามแผน
- 5) การติดตามผล

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผน เป็นขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยมีขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมการ การจัดทำแผน การพัฒนาแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผน

กล่าวโดยสรุปการวางแผนเป็นขั้นตอนการบริหารการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก การวางแผนจึงหมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้หน่วยงานหรือ โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และ



ทรัพยากรที่จะต้องใช้ การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือขั้นเตรียมการวางแผน (Formulation of plan) ขั้นจัดทำแผน ( Operation of plan) ขั้นดำเนินการตามแผน (Implementation) และขั้นตรวจสอบหรือประเมินผลตามแผน และปรับปรุงแผน (Review of evaluation) เป็นต้น

## 2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating)

ในการบริหารการศึกษานั้น ทรัพยากรนับว่ามีความสำคัญยิ่งองค์ประกอบหนึ่งในการที่จะบริหารจัดการการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 83) ให้ความเห็นไว้ว่า การศึกษาเป็นระบบหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ได้แตกต่างไปจากธุรกิจอื่นๆ ซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ซึ่งเป็นตัวป้อน ทรัพยากรทั้งหลายนี้ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่าอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และทรัพยากรวัสดุอื่นๆ เช่น เงิน เครื่องมือวัสดุ อาคารสถานที่ ดังนี้

2.1 การจัดสรรทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้กับหน่วยงาน โดยการกำหนดตำแหน่ง กำหนดหน้าที่ กำหนดความรับผิดชอบประจำในแต่ละตำแหน่ง กำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง รวมทั้งเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำตำแหน่ง

2.2 ทรัพยากรที่เป็นวัตถุประสงค์อาคารสถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือต่างๆ เครื่องจักรกล รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ตู้เก็บเอกสาร เป็นต้น ควรจะมีการจัดสรรให้เป็นไปตามสัดส่วนสัมพันธ์กับทรัพยากรบุคคลด้วย

2.3 ทรัพยากรประเภทเครื่องจักรกล จะต้องจัดสรรให้ได้สัดส่วนเหมาะสมกับลักษณะ ปริมาณและคุณภาพของงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยให้คุ้มค่า

2.4 ทรัพยากรประเภทอาคารสถานที่ปฏิบัติงาน จะต้องจัดสรรให้ได้สัดส่วนเหมาะสมกับงานปฏิบัติด้วย ทั้งที่เป็นอาคารสำนักงาน ห้องทดลอง หรือสถานปฏิบัติงานอื่น

2.5 ทรัพยากรประเภทข่าวสารข้อมูลที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน จะต้องจัดให้มีระบบความสัมพันธ์ในการรับส่งข่าวสารข้อมูลให้ดี จัดเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เกี่ยวกับการติดต่อรับส่ง และการแปลความหมายของข่าวสารข้อมูล

2.6 การจัดสรรข้อมูลที่เป็นวัตถุประสงค์ตัวเงิน ซึ่งมักจะมีการจัดสรรรายปี เป็นปีงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งที่จัดให้กับส่วนงานและผู้ที่ทำงาน ซึ่งต้องการเทคนิคในการบริหารเฉพาะเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ

ปรัชญา คัมภีร์ปกร (2541: 14) ให้ความเห็นว่า หากพิจารณาบทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรการศึกษาแล้วจะมีภารกิจดังนี้

1. กำหนดนโยบาย และแผนของสถานศึกษา อันจะเป็นแนวทางในการเสาะแสวงหรือกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา
  2. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ จากแผนกิจกรรมของหน่วยงานหรือสถานศึกษา
  3. การแสวงหาทรัพยากรการศึกษาจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน เงินบริจาค เป็นต้น
  4. การจัดสรรทรัพยากร หน้าที่ของผู้บริหารคือ พยายามจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้กับ โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ โดยอาจดำเนินการดังนี้
    - 4.1 กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรร เช่น ความสอดคล้องกับนโยบาย การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น
    - 4.2 เรียงลำดับความสำคัญของโครงการ โดยอาจจะถือความรีบด่วนของโครงการ หรือความสนองตอบต่อนโยบายของโรงเรียน
    - 4.3 ตามหลักความพร้อมของโครงการ เป็นการจัดสรรตามความพร้อมว่าโครงการใดมีความพร้อมในการดำเนินการมากก็จะจัดสรรให้ก่อน โครงการที่ยังไม่มีความพร้อม
  5. การใช้ทรัพยากร เป็นการดำเนินกิจกรรม โดยอาศัยแผนงานหรือ โครงการเป็นตัวชี้้นำในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ควรมีขั้นตอนดังนี้
    - 5.1 กำหนดแผนการใช้ ในการวางแผนการใช้นั้นควรกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับกิจกรรมนั้นๆ
    - 5.2 ควบคุมการใช้ เป็นการดูแลการใช้ทรัพยากรของผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรให้ตรงกับคุณลักษณะประหยัด และมีประสิทธิภาพ
6. การประเมินการใช้ ทรัพยากร อาจมองในด้านต่อไปนี้
  - 6.1 ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร
  - 6.2 ประสิทธิผลของทรัพยากร
  - 6.3 ความเพียงพอของทรัพยากร
  - 6.4 ปัญหาและอุปสรรคการใช้ทรัพยากร

กล่าวโดยสรุป การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การการดำเนินงานจัดการแบ่งสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ไปยังหน่วยงานย่อย ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน อาคารสถานที่ และสารสนเทศในการบริหาร

จัดการ ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียนและหน่วยงานนั้น ๆ ในการบริหารการศึกษา และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงการประหยัด มีการสรรหาทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ การจัดสรรทรัพยากรนั้นจะต้องกำหนดนโยบายและแผนของโรงเรียน กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและงานที่ปฏิบัติ วางแผนการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับกิจกรรม และมีการควบคุมและติดตามประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง

### 3. การกระตุ้นใจ (Stimulating)

การบริหารการศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน ทรัพยากรบุคคลนั้นถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการบริหารการศึกษา เมื่อสถานศึกษาหรือโรงเรียน ให้ความสำคัญในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการกระตุ้นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 86)การกระตุ้นใจ เป็นการเร่งเร้าให้บุคคลทำงาน ด้วยศิลปะของการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะบำรุงน้ำใจอยากให้บุคคลอยากทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีดังนี้

1. การให้สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ
2. การให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน เช่น การได้รับการยกย่อง การได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษ ตำแหน่งหน้าที่ที่มีอำนาจมากกว่าเดิม
2. สิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงาน
3. การให้ประโยชน์เกื้อกูล เช่น การจัดทุนการศึกษา ฌุงาน ฝึกอบรม การสัมมนา และสวัสดิการต่างๆ
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความพอใจที่ได้อิสระในการทำงานเต็มที่ ความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน
5. ความตั้งใจในทางสังคมในการที่จะพบปะระหว่างบุคลากร มีความสามัคคี
6. สภาพการทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจของตน จะทำให้เกิดความเต็มใจและสะดวกในการทำงาน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการทำงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น เช่น ความมั่นคงในการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น
8. มีผู้บังคับบัญชาที่สนใจอย่างจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
9. คำชมเชย และการรับรู้ผลงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพอใจอันจะเป็นแรงกระตุ้น และให้กำลังใจกับคนทำงาน

สมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527 : 40) ให้ความหมายการกระตุ้นใจว่า หมายถึง การให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เดล เอส บีช ( Dale S. Beach, 1965) (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545 : 202) ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goals) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ล่อใจให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ”

เฮิร์ทเบิร์ก (Herzberg, 1959) (อ้างถึงใน นราสมประสงค์ 2546 :145-147) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และได้สรุปออกมาเป็นทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคล ที่จะกระตุ้นให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกในด้านดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก(extrinsic) เช่น นโยบายขององค์การและการบริหาร การนิเทศ เงินรายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1967) (อ้างถึงใน นรา สมประสงค์ 2546 : 148) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน ของครูอาจารย์ 3,382 คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความก้าวหน้า

ปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5) สถานภาพ 6) การนิเทศงาน 7) นโยบายของโรงเรียน 8) เสื่อนใจของงาน 9) ชีวิตส่วนตัว 10) ความมั่นคงในงาน 11) ลักษณะของงาน

สรุปได้ว่า การกระตุ้นใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะกระตุ้นใจให้เขาสามารถทำงานได้ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารการศึกษา บุคคลที่ถูกกระตุ้นใจจะพร้อมในการปฏิบัติงานและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น ปัจจัยที่เป็นสิ่งกระตุ้นใจในการทำงานนั้นมีอยู่หลายปัจจัย เช่นการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การนิเทศงาน การให้การอบรม การศึกษาต่อ การให้รางวัล ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงานที่เหมาะสมกับความถนัด ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

#### 4. การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารการศึกษา หน่วยงานหรือโรงเรียนที่มีการประสานงานที่ดีย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาเช่นกัน เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่แต่ละฝ่ายจะต้องติดต่อประสานงานกันอย่างเป็นทางการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่่มุ่งสู่เป้าหมายที่จะให้การบริหารการศึกษาของโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็น และความหมายในเรื่องของการประสานงานดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 85-86) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุ ทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การประสานงานสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. กำหนดสายการบังคับบัญชาให้อยู่ในสถานที่สัมพันธ์กันอย่างดี รวมทั้งการกำหนดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีลักษณะเกื้อกูลกันที่จะประสานงานได้ดี
2. กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขึ้นใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานในองค์การ โดยเฉพาะงานประจำต่างๆ
3. การกระตุ้นใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจและกระตือรือร้นที่จะประสานงานด้วยความสมัครใจ
4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การอาจดำเนินการโดยการจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ประสานงานขึ้น โดยให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจากส่วนงานต่างๆ มีหน้าที่พิจารณาปัญหาที่จำเป็นต้องอาศัยการประสานจากหลายฝ่ายเข้ามาปรึกษากัน โดยหาข้อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น
5. การสร้างกลุ่มพลัง หมุ่คณะและการทำงานเป็น โครงการ นับเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดสภาวะการประสานงานที่ดีได้

6. การจัดตั้งผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์การ ให้ทำหน้าที่ฝึกกิจกรรมระหว่างฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะ

7. จัดให้มีคนทำหน้าที่เสมือนหมุดเชื่อมโยง ระหว่างส่วนงานต่างๆ ภายในองค์การ โดยอาจจัดในแนวราบและแนวดิ่ง คนที่ทำหน้าที่หมุดเชื่อมโยงนี้จะสามารถประทับประคองให้ ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันอย่างประสานสอดคล้องกันเป็นอย่างดี

8. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อให้ขึ้นอยู่กับในสังกัดที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับส่วน อื่นๆ ให้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างส่วนงานที่ตนสังกัด

9. การกำหนดนโยบายและ โครงการต่างๆ ให้มีลักษณะสอดคล้องกันกับ การกำหนดระบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ย่อมเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจ ระหว่างบุคคลกับส่วนงานต่างๆ ดำเนินไปในบรรยากาศที่มีการประสานงานกันอย่างได้ดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 :75) ให้ความหมายการประสานงานว่า เป็นกระบวนการ เชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วย งาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือ หวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อมๆ กันในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายใน เวลาเดียวกัน

กระบวนการประสานงาน มี 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือ โครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงาน ทุกหน่วยขึ้นมาก่อน

2. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือ โครงการทั้งหมดหรือบาง ส่วนที่จำเป็น คือ ให้รู้กันให้ทั่วว่าใคร หน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

3. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำ จริงๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานทราบว่ามันถึงใคร แต่เรากลับไปให้คนอื่นหรือ หน่วยงานอื่นไปทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

แมรี ปีลันธานนท์ (2525 : 188) ให้ความหมายการประสานงานว่า หมายถึง ความ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน ให้เข้า หน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำกัน ชัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำ กัน

### ลักษณะของการประสานงานมีดังนี้

1. จัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากความขัดแย้งเหลื่อมล้ำและซับซ้อน โดยมุ่งให้เกิดความกลมกลืนเหมือนฟันเฟืองของเครื่องจักร ก็คือต้องมีความสมดุล มีจังหวะและเวลาที่เหมาะสม และการผสมกลมกลืนเข้ากัน
2. การประสานงานมีความมุ่งประสงค์เบื้องหลังที่จะให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ ให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยดี
3. การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารในรูปต่างๆ เช่น การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนผังแสดงสถานที่ทำงาน แผนผังการกระจายงาน เป็นต้น
4. การประสานงานต้องการการติดต่อสื่อสารและการตีความหมาย การที่จะได้รับความร่วมมือการประสานงานจากผู้อื่น ก็ต่อเมื่อเขาเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการ การติดต่อสื่อสารจะก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือ
5. การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับของงาน ไม่ว่าจะระดับสายการบังคับบัญชาใด (hierachy) องค์การรูปนัย (formal organization) หรือรูปนัย (informal organization) ก็ตาม กิจกรรมการประสานงานในโรงเรียนประมวล ได้ดังนี้
  - 5.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่ในการทำงาน
  - 5.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร ไม่ให้มีงานค้างคั่งงักงำ
  - 5.3 ให้คณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย และคณะกรรมการประสานงานเฉพาะเรื่อง
  - 5.4 การติดตามสอดคล้อง
  - 5.5 การติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ
  - 5.6 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะ
  - 5.7 การพัฒนาบุคลากร
  - 5.8 การมอบอำนาจหน้าที่
  - 5.9 จัดให้มีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา
  - 5.10 จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ
  - 5.11 การจัดให้มีการบำรุงขวัญ

กล่าวโดยสรุป การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันและ

วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การประสานงานจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประสานงานจะต้องมีการ จัดแผนผังขององค์การ กำหนดสายการบังคับบัญชา และกำหนดผู้รับผิดชอบ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เช่น กำหนดขอบข่าย และวิธีประสานงาน จัดงานให้สอดคล้องกันปราศจากความขัดแย้งเหลื่อมล้ำ รวมทั้งจัดให้มีคณะกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

### 5. การประเมินผลงาน (Evaluating)

การประเมินผลงาน (Evaluating) เป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่า นโยบาย และแผนการของโครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การประเมินผลงาน มีผู้อธิบายไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2544 : 151) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผลงาน คือการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภาย ได้รับความรับผิดชอบที่การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องวัด เช่น ความพึงพอใจของผลหรือความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ การประเมินผลเป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่ได้ ดำเนิน ไปนั้นมีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง และสรุปไว้ว่า การประเมินผลคือ

- 1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
- 2) การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- 3) การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- 4) การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อทราบว่าตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
- 5) การศึกษาคูผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้ อาจจะเป็น เหตุผลของการวางโครงการต่อไปอีก หรือเป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฉะนั้นการประเมินผลจึงเป็นการศึกษาหรือตรวจสอบโครงการ ในระหว่าง โครงการดำเนินการอยู่ หรือภายหลังจากที่โครงการได้สำเร็จสิ้นไปแล้ว

สมาน กอแก้วทองดี (อ้างถึงใน กิติพัฒน์ นนทปัทมะคุณย์ , 2538 : 257) ให้ความหมายการประเมินผลงานว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ศึกษาปัญหา ปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งการวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูล ปัจจัยกิจกรรมที่ปฏิบัติ ผลสำเร็จ และผลกระทบของการดำเนินงานตาม โครงการที่ชี้ให้เห็นเด่นชัดว่า เป็นไปตามเป้าหมาย



วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ใน โครงการและแผนงานหรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

บันเทิง มาแสง (2530 : 44) ให้นิยามการประเมินผลงานว่า คือกระบวนการวิเคราะห์ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามโครงการอย่างมีระบบ เพื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีผลกระทบตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและใช้กระบวนการนี้ในโรงเรียน แต่ในสภาพเป็นจริงแล้วผู้บริหารมักละเลยที่จะใช้กระบวนการนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน การประเมินผลที่ผู้บริหารจะใช้ ประเมินงานบริหารในโรงเรียนของตน ซึ่งย่อมมีการตรวจสอบอย่างระมัดระวัง อย่างตลอดทั่วถึง ทั้งโรงเรียน ตรวจสอบจุดมุ่งหมายของโรงเรียน บุคคล กลุ่มบุคคล สิ่งที่ทำขึ้น โปรแกรมและ กิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อทราบจุดอ่อน และจุดเด่นของงานในโรงเรียน ผู้บริหารควร ประเมินงานในโรงเรียนใน 3 เรื่องใหญ่ๆ ด้วยกันคือ ( ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2542: 87)

1. ประเมินผลบุคคล ซึ่งได้แก่ ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง และ บุคลากรอื่นๆ
2. ประเมินผลผลิตของโรงเรียน ซึ่งได้แก่สิ่งที่โรงเรียน ได้จัดทำขึ้น หรือสร้างขึ้น เช่น โครงการ กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น
3. ประเมินผลตัวผู้บริหารเอง หรือให้ครูประเมินตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 88) ได้ให้หลักการประเมินผลงานไว้ดังนี้

1. มาตรฐานของงาน มาตรฐานของงานกำหนดขึ้น เพื่อใช้วัดผลงานแต่ละคน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคน
3. คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ประเมิน
4. ความยุติธรรมของการประเมิน

ขั้นตอนการประเมินมี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดแผนและลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีประเมิน
5. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลงาน หมายถึง การติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร โดยจัดทำเป็นรายงานเพื่อนำผลการประเมินและปัญหาที่พบเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในอนาคต โดยประกอบด้วยขั้นตอนในการประเมินคือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดแผนและลักษณะงานที่จะประเมิน กำหนดตัวผู้ประเมิน กำหนดวิธีประเมิน และการวิเคราะห์ผลการประเมิน เป็นต้น

## 2. การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

### 2.1 บทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษา

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคมเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดชีวิตตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตเมื่อแรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพ และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้

การจัดการศึกษาในประเทศไทย เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐแต่จากอดีตที่ผ่านมา รัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญที่ได้สร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษามาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากที่เป็นกำลังสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการเมืองการปกครองปรากฏให้เห็นประจักษ์อย่างชัดเจน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศชาติเป็นอย่างยิ่งตลอดมา

### 2.2 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

ตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาของเอกชนดังนี้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 29-30)

ในมาตราที่ 43 กำหนดไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

ในมาตรา 44 กำหนดไว้ว่า ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในมาตรา 45 กำหนดไว้ว่า ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐจะต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นอกจากนี้มาตรา 46 กำหนดไว้ว่า รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

### 2.3 สภาพปัจจุบันของการศึกษาเอกชน

สภาพปัจจุบันของการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2543 : 6) มีลักษณะดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหารมีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และประสบการณ์การบริหารเชิงธุรกิจและการศึกษามาอย่างดี ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากนัก
2. การทำงานต้องมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของกิจการ จึงต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพให้คุ้มค่าการลงทุน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสามารถจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้
3. การจัดการอาชีวศึกษาเอกชน และการฝึกวิชาชีพในการจัดการศึกษานอกระบบ สามารถจัดได้ในปริมาณและคุณภาพที่น่าพอใจ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

## 2.4 สภาพปัญหาของการศึกษาเอกชน

สภาพของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่ายังประสบปัญหาอยู่มากในหลายด้าน เช่น

1. มีความแตกต่างกันด้านคุณภาพระหว่าง โรงเรียนเอกชนด้วยกัน โดยขึ้นอยู่กับความเก่าแก่ ขนาด ศักยภาพของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ของครู และระบบการจัดการเรียนการสอน ทำให้ความยอมรับของครูและผู้ปกครองไม่เท่ากันระหว่างโรงเรียน
2. ภาพลักษณ์โรงเรียนเอกชนในสายตาประชาชน ยังมีเรื่องต้องแก้ไขหลายเรื่อง เช่น การเก็บเงินค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่นสูงกว่าการให้บริการ ครูไม่ได้รับเงินเดือนเต็มตามวุฒิ เป็นต้น
3. สัดส่วนจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนในโรงเรียนรัฐ ได้ลดลงในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา
4. การควบคุมจากรัฐในด้านกฎระเบียบยังไม่คล่องตัว ขาดระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
5. ความมั่นคงในวิชาชีพครูและอัตราเงินเดือนยังไม่สูงใจมากพอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2543 : 6)

## 3. การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

### 3.1 ความเป็นมาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

ปี พ.ศ. 2500 โรงเรียนนานาชาติแห่งแรกได้รับอนุญาตให้ก่อตั้งขึ้น เพื่อให้การศึกษาแก่นุตรธิดาของชาวต่างชาติที่พำนักอยู่ในประเทศไทยเป็นหลัก โดยที่รัฐบาลได้อนุญาตให้รับเด็กไทยที่ใช้ชีวิตอยู่ในต่างประเทศไม่ต่ำกว่า 3 ปี เข้าศึกษาได้จนถึงปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นของเด็กไทยทั้งที่เคยพำนักอยู่ต่างประเทศต่ำกว่า 3 ปี และอีกส่วนหนึ่งที่มีความต้องการที่จะได้รับการศึกษาในลักษณะนี้ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะไปศึกษาต่อยังต่างประเทศในอนาคต จึงได้อนุญาตให้โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยรับเด็กไทยเข้าเรียนได้โดยกำหนดสัดส่วนไว้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของนักเรียนทั้งหมด ถึงอย่างนั้นก็ตาม จำนวนโรงเรียนที่มีอยู่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ปกครอง

ในปีการศึกษา 2538 กระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และเพื่อเป็นการยกระดับการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้เพิ่มพูนทักษะภาษาอังกฤษอีกทางหนึ่ง จึงอนุญาตให้โรงเรียนเอกชนดำเนิน

โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program : EP) โดยเปิดสอนวิชาบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษ มีโรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา และโรงเรียนอุดมศึกษา ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการในขณะนั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2541 โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาได้เปิดโครงการ English Program ดำเนินการโดยใช้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นแนวปฏิบัติ

ปี พ.ศ. 2544 กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่ง ที่ วก 1065/2544 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2544 เรื่องให้ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักการและเจตนารมณ์ของหลักสูตรแต่ละระดับ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

ในปี พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายขยายการดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ โดยจัดเป็น 2 รูปแบบ คือ English Program :EP (โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และสังกัดกรมสามัญศึกษา) และ Mini English Program : MEP (โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ) โดยปัจจุบันมีโรงเรียนจำนวน 82 โรงเรียนที่เปิดสอน English Program และ อีก 58 โรงเรียนที่เปิดสอน Mini English Program

English Program ในระดับการศึกษาปฐมวัย สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ไม่เกิน 50 % ของเวลาที่จัดกิจกรรม ส่วนในระดับประถมศึกษา วิชาที่สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ คือ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา และในระดับมัธยมศึกษาสามารถจัดสอนได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทย สังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

### 3.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นให้เป็นไปตาม นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก 1065/2544 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2544 (อ้างใน สุชาดา เปลี่ยนสุภาพ : 178-180) ดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 นโยบาย

เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับก่อนประถม

ศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดจัดเป็นภาษาไทย สามารถจัดเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดนโยบายดังนี้

- 1) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดได้เป็นบางวิชาเท่านั้น
- 2) ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ มีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ได้เรียนตามต้องการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- 3) การบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อประโยชน์ไปยังระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่องการใช้สื่ออุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษห้อง ปฏิบัติการวิชาอื่นๆ และบุคลากรในสถานศึกษา
- 4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาษาไทย ศิลปะไทย จนวนธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย
- 5) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นระยะๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- 7) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

### 3.2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการ

#### 1) การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษมีหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีความพร้อมสามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา เป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียน

การสอนเป็นภาษาอังกฤษ จะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับขั้น ทั้งนี้ ต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดการสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนด หัวข้อเรื่อง และวิธีการในการเขียน โครงการ

## 2. การขออนุมัติโครงการ

2.1 สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ

2.2 หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ

2.3 คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมที่สถานศึกษา

2.4 คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบ และแจ้งผล

การประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.5 หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ

2.6 หน่วยงานต้นสังกัดเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ

3. สถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการโครงการแล้วให้ดำเนินการ ภายใน 2 ปี ถ้าไม่ได้ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดให้ถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด

4. สถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ แล้วมีความประสงค์จะหยุดดำเนินการ ต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ปกครองนักเรียนล่วงหน้า อย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย

5. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่มคือ กลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษต้องกำหนดให้มีกิจกรรมการพัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษ สำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

6. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องจัดให้มี คณะกรรมการของสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง ระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน ทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแล้วจัดทำเป็น รายงานประจำปี เสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง

## 7. เวลาและวิชาที่เปิดสอน

7.1 ระดับก่อนประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

7.2 ระดับประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะ วิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา วิชาของศาสตร์นั้นควบคู่กับภาษาอังกฤษ

7.3 ระดับมัธยมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

## 8. ครูผู้สอน

8.1 ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติ ต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงของเจ้าของภาษา และใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่ายๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

8.2 จัดให้ครูผู้สอนทำสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปี การศึกษาเป็น อย่างน้อย และมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

8.3 ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อยและต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

8.4 ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนในการสื่อสาร ได้เหมือนเจ้าของภาษา และได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5

8.5 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็กและวิธีจัดการเรียน การสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต

8.6 ครูผู้สอนชาวต่างชาติ ต้องได้รับการอบรมด้าน หลักสูตรของ ประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทยอย่างน้อย 15 ชั่วโมง

8.7 สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคนทั้งที่จัดการเรียนการสอน เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

8.8 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนาโดยได้รับการ ฝึกอบรมศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

## 9. การรับนักเรียน

9.1 รับนักเรียนทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ

9.2 สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียนได้ ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด

9.3 ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ได้ เข้าเรียน โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนในโครงการ



#### 9.4 การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียนควรเป็นดังนี้

- ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
- ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นถึงตอนปลายไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวช) ไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวส) ไม่เกินห้องละ 30 คน

#### 10. การเก็บค่าเล่าเรียน และการตั้งกองทุน มีหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้

##### 10.1 การกำหนดอัตราค่าทำเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นใน

สถานศึกษาเอกชน และค่าใช้จ่ายในส่วนที่เพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

##### 10.2 สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องจัดตั้งกองทุน เพื่อ

สนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการ และมีความสามารถผ่านเกณฑ์ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนแต่ละปี และเพื่อใช้ดอกผลจากกองทุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างนักเรียนในโครงการกับนักเรียนที่เรียนเป็นภาษาไทย

#### 11. การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา มีหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้

11.1 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องบริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานต่างๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐ ต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

11.2 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่มต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน/ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

##### 2) การจัดการเรียนการสอน

(1) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(2) การจัดการเรียนการสอนควรจัดให้บริบทของความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติและความเป็นไทย

(3) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชาโดยสอดคล้องกับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงาม สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร

(4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในระดับก่อนประถมศึกษา ต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะต้องเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรมง่ายๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุขสนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้น และประสบความสำเร็จ เช่นการร้องเพลง การฟังนิทาน ประกอภภาพ การเล่นบทบาทสมมุติ การเล่นเกมการศึกษา เป็นต้น

### 3) สื่อการเรียนการสอน

(1) สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับที่เปิดสอนทั้งฉบับภาษาไทย และภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา

(2) สถานศึกษาจัดหาหนังสือเรียนที่เป็นภาษาไทยครบถ้วนตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดอย่างน้อย 10 ชุด ไว้ในห้องสมุด

(3) ในกรณีที่สถานศึกษา จัดทำหนังสือเรียนขึ้นเองและมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้นต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน

(4) สถานศึกษาต้องจัดหาเอกสารประกอบการเรียนการสอนหนังสือแบบฝึกหัดหรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชาในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร โดยระบุรายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

(5) สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่เรียนอย่างครบถ้วนและเพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

### 4) ห้องปฏิบัติการอาคาร

สถานศึกษาต้องจัดให้มีห้องเรียน ห้องประกอบ ห้องปฏิบัติการ และ โรงฝึกงานสำหรับนักเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างน้อย

### 5) การวัดและประเมินผลการเรียน

(1) การวัด และประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร/ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษสำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การสอบ TOEFL หรือ IELTS ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

(2) สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรมและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดระยะเวลาของการเรียนการสอน มีการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เรียนได้พัฒนาครบทุกด้าน เต็มตามศักยภาพและจัดทำผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

6) การกำกับ ติดตาม และประเมิน โครงการ

(1) กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับติดตาม และประเมินผล โครงการการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งในด้านความพร้อม ด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน

(2) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพของครูผู้สอน และวิธีการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ

(3) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นจะต้องจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การบริหารจัดการของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษจะต้องเสนอ โครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามขั้นตอน การจัดเวลาการเรียนการสอนจะต้องให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ครูผู้สอนจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด การจัดจำนวนนักเรียนให้เหมาะสมตามระดับชั้น ทรัพยากรและสื่อการเรียนการสอนจะต้องจัดให้มีอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน มีห้องปฏิบัติการอาคารตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด มีการวัดและประเมินผลการเรียน มีการกำกับติดตาม และประเมิน โครงการ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนไว้ในหลายลักษณะที่น่าสนใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

กนกพร จรินทร์รัตนกร (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการดังนี้ 1) การตัดสินใจสั่งการ มีการรวบรวมข้อมูลด้านบุคคล ยึดหลักความมีเหตุผลของสถานการณ์ในการตัดสินใจ อาศัยขอบเขตทาง กฎหมายและข้อบังคับด้านการศึกษา และแผนงาน โครงการที่จัดทำไว้ล่วงหน้า มีคณะกรรมการ ช่วยในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจได้ดี คือ เรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา 2) การวางแผน จัดทำแผนโดยมีการสำรวจข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบาย ของโรงเรียน จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด การดำเนินการตามแผน มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การประเมินผลให้ผู้ปฏิบัติรายงานผล 3) การจัดองค์การ ได้จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงสายการบังคับบัญชา โดยกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร มอบหมายงานตามความถนัด และความสามารถของบุคลากร กำหนด คณะกรรมการที่ปรึกษาไว้ประจำฝ่ายต่างๆ 4) การติดต่อสื่อสาร ใช้การประชุม ภาษาที่ใช้คำหนึ่งถึง ระดับความรู้ของผู้รับสาร ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาในงานเร่งด่วนด้วยการเขียนเมื่อมีผู้ เกี่ยวข้องหลายคน ผู้ร่วมงานสามารถขอพบผู้บริหารเป็นการส่วนตัว 5) การใช้อิทธิพลหรือ การจูงใจ ใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจและพอใจในงานและเพื่อความสำเร็จของงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงานชัดเจน 6) การประสานงาน ได้จัดทำแผนภูมิที่แสดงสายการบังคับ บัญชา ประชุมชี้แจงงานที่ปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้อง เจริญวิทยากรให้การอบรมแก่ผู้ทำหน้าที่ประสานงาน มีการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ 7) การประเมินผล ได้กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนดเป็น ลายลักษณ์อักษร วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงาน เครื่องมือที่ใช้คือ การสังเกตและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล ปัญหาของกระบวนการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 4 ด้าน คือ การติดต่อสื่อสาร การใช้ อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล

อภิรักษ์ ศรีคุณชวการณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

(1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ครบทุกด้าน คือ ด้านการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการ ประเมินผล มีบางรายที่ไม่ปฏิบัติเท่าที่ควร เช่น เครื่องมือในการติดตามผล และเอกสารคู่มือ

(2) ปัญหาของกระบวนการบริหาร โรงเรียนคือ เรื่องบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ ในด้านการดำเนินการตามแผน

ทิศ ไชยศรีสุทธิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน การจัดการศึกษา ด้านกระบวนการบริหาร ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษา ด้านกระบวนการ บริหาร ถ้าวัดเกณฑ์พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ มีการปฏิบัติสูง รองลงมาเป็นด้านบุคลากร และต่ำสุด คือความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2) การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษา ด้านกระบวนการบริหาร มีปัญหา อุปสรรค ด้านทรัพยากรการบริหารคือ ขาดครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ขาดงบประมาณ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ขาดวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริม ด้านวิชาการ ขาดความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจั ดการศึกษา ด้านกระบวนการบริหาร คือ คนควรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ รับผิดชอบควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เหมาะสมกับงาน การใช้วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสมกับ งาน และการบริหารขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน และการทำงาน

รัตมี พวงผกา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ มาตรฐานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผล การวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโรงเรียน มีการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน กระบวนการ บริหารมีการปฏิบัติทั้งหมด ส่วนปัญหาในการบริหารงานส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนประสบ คือ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนงานการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ขาดการประสานงาน ที่เป็นระบบ ขาดการควบคุม กำกับ ติดตาม การนิเทศอย่างต่อเนื่อง งบประมาณมีจำกัด ขาดการ กระตุ้นและส่งเสริมให้นักเรียนเห็นความสำคัญและประ โยชน์ในการเข้าร่วมกิจกรรมนักเรียน บุคลากรในชุมชนขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการพัฒนาโรงเรียน ครูขาดความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับหลักการระเบียบของการวัดและประเมินผล นอกจากนั้นระบบการติดตามและประ เเมินผล ยังขาดความเหมาะสม

ศรีประภา นาคะศักดิ์เสวี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร โรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาที่จัดเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่จัด เป็นสวัสดิการแก่บุคลากรของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย มีการปฏิบัติสม่ำเสมอทั้ง 6 ด้าน คือการบริหารงานวิชาการ การบริหาร งานกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหาร งานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน ส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ ชุมชน มีน้อย และที่ไม่มีปัญหาคือ การบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานธุรการและการเงิน

พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผลตามลำดับ

สุธีร์ วรรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียน มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการก่อนการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และ ขั้นประเมินผลและปฏิบัติตามแผน ปัญหาของการดำเนินการตามกระบวนการวางแผน พบว่าอยู่ใน ระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ในส่วนที่มีปัญหาปานกลาง คือ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอ ปัญหาและความต้องการ และที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การจัดทำแผนบริหาร โรงเรียนเป็นรูปเล่ม

โชติรส ไสภณมณี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงาน โรงเรียน อนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานครในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพบริหาร พบว่า 1) ด้านการเงิน มีการวางแผนโดยสำรวจข้อมูลภายในโรงเรียนอย่างละเอียด จัดให้มีการ ผ่อนชำระหรือแบ่งชำระค่าธรรมเนียม รายรับจากค่าธรรมเนียมการเรียนซึ่งเป็นรายได้หลักของ โรงเรียนลดลง 2) ด้านการเรียนการสอน จัดโดยยึดหลักความต้องการของผู้ปกครอง โดยสอนทั้ง แนวการสอนแบบเตรียมความพร้อมและวิชาการควบคู่กันไป 3) ด้านบุคลากรวางแผนโดยยึดหลัก ประโยชน์และประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ งดการรับสมัครบุคลากรเพิ่ม ให้บุคลากรที่ขาด ประสิทธิภาพออก นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อลดบุคลากร ไม่มีการปรับหรือลดเงินเดือน

รวมทั้งลดสวัสดิการของบุคลากร และลดโครงการพัฒนาบุคลากรเข้าอบรม 4) ด้านการจัดบริการด้านต่างๆ การใช้บริการพิเศษและกิจกรรมพิเศษต่างๆ มีจำนวนลดลง 5) ด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้มีการใช้อย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับนโยบายประหยัด 6) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีการประสานงานกับชุมชนและโรงเรียนต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ปัญหาในการบริหารงาน พบว่าการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานด้านการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน การจัดบริการด้านต่างๆ ด้านอาคารสถานที่ และการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไม่เพียงพอ ด้านบุคลากรพบว่า บุคลากรได้รับค่าจ้างไม่เพียงพอต่อหารายได้พิเศษเสริมจากงานประจำ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานค่อยลง

ชาญคณิต นาวิว่อง (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารงานบุคคล พบว่ามีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีประสบการณ์ การทำงานแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นขั้นตอนการบริหารงานบุคคลมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 คนขึ้นไป ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 121 คน

วารภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ชั้นตอน และที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดในแต่ละชั้นมีดังนี้ ชั้นสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ คือการสำรวจปัญหาและความต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นจัดทำแผนการศึกษา คือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบาย เป้าหมายวัตถุประสงค์ แผนการศึกษาของโรงเรียน ชี้นำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียนได้แก่ การประชุมชี้แจงคณะทำงานในการวางแผนการศึกษา และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ได้แก่ การรายงานในการวางแผนการศึกษา และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ได้แก่ การรายงานผลเป็นรายลักษณะอักษร โดยผู้รับผิดชอบ ส่วนปัญหาที่พบในแต่ละขั้นตอนของ

กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ คือ ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการวางแผนการศึกษา ส่วนขั้นจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน คือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ ความเพียงพอของงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา คือ ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติการประเมินผลตามแผนการศึกษา

นิพัทธา รตจันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ที่เปิดสอนโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานวิชาการครบทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดเตรียมครูชาวต่างประเทศให้มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนอย่างคุ้มค่า การสำรวจความรู้พื้นฐาน ความสามารถพิเศษและคุณลักษณะของครูก่อนจัดครูเข้าสอน การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินการจัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี โฮมรูม หรือกิจกรรมเกี่ยวกับวันสำคัญต่างๆ การจัดให้มีเอกสาร สิ่งพิมพ์ หนังสืออ่านประกอบที่เป็นภาษาอังกฤษ และการจัดหาอุปกรณ์เพื่อจัดทำเครื่องมือประเมินผลทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนที่มีมาตรฐาน 2) ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานวิชาการส่วนใหญ่พบในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดเตรียมครูชาวต่างประเทศให้มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ การอำนวยความสะดวกต่อการใช้ การจัดเก็บ การซ่อมแซมสื่ออย่างเป็นระบบ การร่วมกับครูผู้สอนตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาแต่ละกลุ่มวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตร การเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน พร้อมทั้งให้คำชมเชย ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหา การสนับสนุนนักเรียนให้ดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น สถานักเรียน ชุมนุมหรือชมรมต่างๆ การส่งเสริมให้ครูใช้ห้องสมุดจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการแนะนำให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน

บุญถนอม แสงหิรัญ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานและด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง



อัมพร อัมทรัพย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของครูสายวิชาช่าง  
อุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า ครูมีระดับขวัญโดย  
รวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสถานภาพทางอาชีพ มีระดับขวัญสูง  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพ-  
แวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับขวัญ  
ปานกลาง ขวัญในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน

สุวรรณ ศรีบูรพาภิรมย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร โรงเรียน  
เอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนตามโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพ  
การศึกษา มีดังนี้ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนา  
ปัญหาคือ บุคลากรยังไม่สามารถเข้าใจและอธิบายความหมายของปรัชญาและเป้าหมายของโรง  
เรียนได้ตรงกัน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่ม  
ประสบการณ์อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตร แต่มีปัญหาคือ ครูยังไม่เข้าใจใน  
เรื่องของการประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงาน 3) ด้านบุคลากร ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและ  
วิสัยทัศน์กว้างไกล ปัญหาคือ การสรรหาบุคลากรได้ไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการ 4) ทรัพยากรเพื่อ  
การเรียนการสอน มีอาคารเรียน อาคารประกอบเพียงพอ เหมาะสม ปัญหาคือ การจัดหนังสือใน  
ห้องสมุดไม่ตรงกับความต้องการของครู 5) การจัดการบริหาร มีแผนปรับปรุงโรงเรียน/ธรรมเนียม  
โรงเรียน ปัญหาคือ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน 6) ปัจจัยด้าน  
กิจการนักเรียน มีการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ ปัญหาคือ ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่จำเป็น  
ไม่เพียงพอ 7) สัมฤทธิผลของผู้เรียน มีสัมฤทธิผลด้านอนุรักษ์และเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม  
ศิลปวัฒนธรรมและศาสนา ปัญหาคือ ความเป็นผู้มีนิสัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ  
โรงเรียน

ปิยะ ศกุนตนาถ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติ  
งาน ของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอ  
ใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานใน 6 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความพึงพอใจใน  
ระดับมากไปหาน้อยมีดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ และการเงิน ด้านอาคารสถานที่  
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านกิจการนักเรียน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดในเรื่อง โรงเรียนได้เปิด  
โอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ใช้ความ  
สามารถในการจัดกิจกรรม การทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นในโรงเรียน การให้บริหารของฝ่ายธุรการ

มีความเสมอภาค การที่โรงเรียนได้ร่วมกิจกรรมของชุมชนและโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปกครองชุมชนและองค์กร

ปริญญา โพร( 2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การให้แรงกระตุ้น การประสานงาน และการประเมินผล สำหรับครูพบว่ามีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารพบว่า ด้านการวางแผน ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารไม่กำหนดผู้รับผิดชอบงานโรงเรียนกับชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนไว้เพื่อใช้ในการบริหาร ด้านการจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนกับชุมชน ด้านการให้แรงกระตุ้น ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ไม่ให้ความสนใจต่อการรายงานผลการดำเนินงานโรงเรียนกับชุมชน ด้านการประสานงาน ปัญหาที่สำคัญได้แก่การไม่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านการประเมินพบว่า ปัญหาที่สำคัญได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนกับชุมชนยังดำเนินการน้อยและขาดความต่อเนื่องรวมทั้งยังมีรูปแบบที่ไม่เหมาะสม

บังเอิญ สิทธิตัน (2542 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนหอพระในแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่า ฝ่ายบริหารได้ปฏิบัติในเรื่องกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา จัดบริเวณโรงเรียนร่มรื่น จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม มีระเบียบวินัย จัดห้องปฏิบัติการทางภาษาได้อย่างเพียงพอ จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ส่งเสริมให้ครูมีการเพิ่มวุฒิการศึกษาสูงขึ้น จัดเก็บเงินบำรุงการศึกษาตามอัตราที่กรมสามัญศึกษากำหนด สนับสนุนจัดหาทุนการศึกษาแก่นักเรียน จ่ายค่าตอบแทนเมื่อครูไปอบรมสัมมนา วัตถุประสงค์และประเมินผลตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนรวบรวมรางวัล และเกียรติคุณของนักเรียนที่มีผลงานดีเด่น ยังมีครูบางส่วนเห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ปฏิบัติในเรื่องการนำข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการของบุคลากรมาปรับปรุงงานของโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน การจัดให้มีสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐาน การจัดหาอุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ การจัดให้นักเรียนได้เรียนโดยระบบการศึกษาทางไกล การใช้ชุมชนเป็นเครือข่ายช่วยการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น กิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนได้รับค่าตอบแทน การร่วมมือกับชุมชนจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหารายได้ของโรงเรียน

สมศักดิ์ จิงศักดิ์สิทธิ์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับ คือ การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การวางแผน และการงบประมาณ ผู้บริหารและครูสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการจัดองค์การ และการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ส่วนด้านการวางแผนและการงบประมาณ ผู้บริหารและครูสอนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม จังหวัดสมุทรสาคร จากมากไปหาน้อย คืองบประมาณไม่เพียงพอ การวางแผนยังไม่เป็นระบบ บุคลากรมีไม่เพียงพอ การจัดองค์การยังไม่สมบูรณ์ชัดเจน และบุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดงบประมาณให้แก่สถานศึกษาให้เพียงพอ ควรมีการจัดอบรมครูสอนพระปริยัติธรรม ควรมีการวางแผนให้เป็นระบบอย่างเหมาะสม ควรสรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์และเหมาะสมตามหน้าที่ผู้บริหารและครูสอน และควรมีการประชุมวางแผนการเรียนการสอนของวัดในเขตตำบล อำเภอหรือจังหวัดร่วมกันทุกระดับ

กมล ตรีสุวรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วมในจังหวัดลำปาง พบว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วมในจังหวัดลำปาง มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนเด็กพิการเรียนร่วมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาในการบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วมในจังหวัดลำปาง ได้แก่ ขาดงบประมาณและปัจจัยในการดำเนินงาน ครูผู้สอนเด็กพิการขาดความรู้ความสามารถในการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กพิการ และครูผู้สอนเด็กพิการได้รับการดูแลเอาใจใส่และการเสริมแรงน้อย

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการศึกษาความเป็นมาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ขอบข่ายในกระบวนการบริหารโรงเรียนสองภาษาเอกชน แล้วนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 902 คน ใน 38 โรงเรียนที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2546 จำนวนเป็นผู้บริหาร โรงเรียน 38 คน และครูผู้สอน 864 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสองภาษาเอกชน จำนวน 38 คน และ ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) อ้างใน นรา สมประสงค์ 2544 : 12 ) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน 269 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 307 คน การสุ่มตัวอย่างผู้บริหารสุ่มแบบเจาะจง การสุ่มตัวอย่างครูผู้สอนสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) โดยสุ่มตามสัดส่วนของขนาดประชากร ดังแสดงให้เห็นในตารางดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร (P)	กลุ่มตัวอย่าง (S)
ผู้บริหาร	38	38
ครูผู้สอน	864	269
รวม	902	307

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชน 5 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ดังนี้

2.1 การวางแผน	จำนวน 6 ข้อ
2.2 การจัดสรรทรัพยากร	จำนวน 6 ข้อ
2.3 การกระตุ้นใจ	จำนวน 8 ข้อ
2.4 การประสานงาน	จำนวน 7 ข้อ
2.5 การประเมินผลงาน	จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) และคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนทั้ง 5 ด้าน จำนวน 20 ข้อ

### 2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารการศึกษา รวมถึงปัญหาในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

2.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถามตามหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด ขอบเขตการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย

2.2.3 นำร่างแบบสอบถามที่เสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

2.2.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ตามรายละเอียดแสดงในภาคผนวก)

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้จากการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับครูและผู้บริหาร จำนวน 30 คนจาก 5 โรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี
- 2) โรงเรียนแย้มสาครรังสิต จังหวัดปทุมธานี
- 3) โรงเรียนสาธิตคริสเตียนวิทยา จังหวัดนนทบุรี
- 4) โรงเรียนอนุบาลนนทิวาฬ จังหวัดสมุทรปราการ
- 5) โรงเรียนสารสาสน์วิเทศศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach 1970 : 61) และได้ความเที่ยง 0.98

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วมาจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ภายใต้การเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย จำนวน 307 ฉบับ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทางไปรษณีย์ โดยแนบแสตมป์ไปพร้อมกับแบบสอบถามและจำหน่ายถึงผู้วิจัย จากแบบสอบถามส่งไปทั้งหมด 221 ฉบับ ได้รับคืน 214 ฉบับ คิดเป็น 96.83 %

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวพร้อมแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนที่มีกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง รวมทั้งรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง จากแบบสอบถามทั้งหมด 86 ฉบับ ได้รับคืน 86 ฉบับ คิดเป็น 100 %

แบบสอบถามที่ส่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งหมด 307 ฉบับ และได้รับคืนมา 300 ฉบับ คิดเป็น 97.72 % โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 20 ธันวาคม 2548 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2549 ดังปรากฏในตาราง ที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม และได้รับคืน

ผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่างการวิจัย		
	จำนวนที่จัดส่ง	จำนวนที่ได้รับคืน	ร้อยละ
1. ผู้บริหาร	38	38	100
2. ครูผู้สอน	269	262	97.4
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>300</b>	<b>97.72</b>

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแบบออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (df) และค่าร้อยละ (percentage)

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกตามรายด้านและรายข้อ โดยวิเคราะห์แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าดังนี้

- 5 หมายความว่า มีความเห็นในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีความเห็นในระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายความว่า มีความเห็นในระดับการปฏิบัติน้อย
- 2 หมายความว่า มีความเห็นในระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 1 หมายความว่า มีความเห็นในระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ระดับการปฏิบัติแต่ละด้าน โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเห็นในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเห็นใน ระดับการปฏิบัติมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับการปฏิบัติที่น้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยการทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยใช้ค่าความถี่ (f)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษา เอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ การเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน

## ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม</b>		
ผู้บริหารโรงเรียน	38	12.3
ครูผู้สอน	262	87.7
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
<b>2. เพศ</b>		
ชาย	92	30.7
หญิง	208	69.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.7
ปริญญาตรี	254	84.7
ปริญญาโท	40	13.3
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
<b>4. ประสบการณ์การในตำแหน่ง</b>		
1 – 10 ปี	161	53.7
10 – 20 ปี	98	32.7
21 – 30 ปี	37	12.3
31 ปีขึ้นไป	4	1.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ปรากฏว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 12.7 ครูผู้สอนคิดเป็นร้อยละ 87.3 เป็นเพศหญิงร้อยละ 69.3 ซึ่งมีอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.3 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 84.7 ประสบการณ์ในตำแหน่งโดยเฉลี่ย 1-10 ปี

**ตอนที่ 2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน จำแนกรายด้าน

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ด้านการวางแผน	4.41	0.67	3.94	0.66	4.17	0.67
2. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	3.97	0.63	3.65	0.65	3.81	0.64
3. ด้านการกระตุ้นใจ	4.03	0.58	3.52	0.71	3.77	0.64
4. ด้านการประสานงาน	4.00	0.66	3.71	0.65	3.86	0.66
5. ด้านการประเมินผลงาน	4.04	0.63	3.70	0.65	3.87	0.64
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.36</b>	<b>3.70</b>	<b>0.66</b>	<b>3.89</b>	<b>0.65</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.09 และ 3.70)

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลงาน ด้านการกระตุ้นใจ ด้านการประสานงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการประเมินผลงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการกระตุ้นใจ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน

การวางแผน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.50	0.56	4.15	0.57	4.20	0.58
2. มีการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีอย่างชัดเจน	4.47	0.69	4.08	0.64	4.13	0.66
3. มีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.45	0.65	3.93	0.66	4.00	0.67
4. มีปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน	4.55	0.69	3.98	0.67	4.05	0.71
5. มีการจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.32	0.78	3.82	0.70	3.88	0.73
6. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติงาน	4.18	0.77	3.71	0.66	3.77	0.69
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.41</b>	<b>0.69</b>	<b>3.94</b>	<b>0.66</b>	<b>4.17</b>	<b>0.67</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร การศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.67$  และ  $3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การปฏิบัติงาน ไร่เป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.20$ ) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา แผนปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.77$ )

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่การมีปฏิทิน การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}= 4.55$ ) การนำผลการประเมินมาปรับปรุง และพัฒนาแผนปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.18$ )

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่การกำหนด นโยบายและเป้าหมาย การปฏิบัติงาน ไร่เป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{X}=4.15$ ) การนำผล การประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด( $\bar{X} = 3.71$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร

การจัดสรรทรัพยากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
7. มีการวางแผนการจัดสรร						
ทรัพยากรอย่างชัดเจน	4.18	0.65	3.74	0.64	3.80	0.66
8. มีการจัดสรรทรัพยากรตาม						
เกณฑ์กำหนดอย่างเหมาะสม	3.97	0.79	3.66	0.61	3.70	0.64
9. มีการจัดหาครู/บุคลากร						
ที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงาน						
ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	4.03	0.55	3.74	0.69	3.78	0.68
10. มีการจัดสรรทรัพยากร						
ให้เพียงพอกับความต้องการ						
เช่นอาคาร ห้องเรียน						
ห้องกิจกรรม	4.11	0.56	3.72	0.69	3.77	0.69
11. มีการวางแผนการใช้						
ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	3.95	0.57	3.58	0.61	3.63	0.62
12. มีการติดตามและควบคุม						
การใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง	3.58	0.64	3.48	0.69	3.49	0.68
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>0.63</b>	<b>3.65</b>	<b>0.65</b>	<b>3.81</b>	<b>0.64</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$  และ 3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากร

อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.80$ ) มีการติดตาม และควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.49$ )

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากโดยที่ มีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{X} =4.18$ )มีการติดตาม และควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.58$ )

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างชัดเจน และมีการจัดหาครู/บุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} =3.74$ ) มีการติดตาม และควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.48$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ด้านการกระตุ้นใจ

การกระตุ้นใจ	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=89)		(n=307)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
13. มีการพิจารณาค่าตอบแทนที่มี ความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งครูไทยและต่างชาติ	4.08	0.75	3.37	0.77	3.46	0.80
14. มีการอำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่น ใบอนุญาต ทำงาน วีซ่า ที่พักอาศัย	4.39	0.60	3.65	0.74	3.74	0.77
15. มีการนิเทศการเรียน การสอนและให้คำ แนะนำที่เหมาะสม เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ เป็นรายบุคคลและรายวิชา	3.86	0.69	3.50	0.67	3.53	0.68
16. มีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรม / ศึกษาต่อ ทั้งครูไทยและครูต่างชาติ	3.87	0.58	3.47	0.75	3.52	0.74
17. มีการให้รางวัลหรือปรับ ความดีความดีความชอบ ที่เหมาะสมแก่บุคลากร	3.82	0.51	3.27	0.71	3.34	0.71



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การกระตุ้นใจ	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
18. มีการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานที่เหมาะสม และเอื้องานต่อการปฏิบัติ	4.08	0.43	3.67	0.64	3.72	0.64
19. มีการมอบหมายงานแก่ บุคลากรเป็นไปตามความถนัด ในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสม	4.08	0.49	3.65	0.69	3.70	0.68
20. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	0.59	3.60	0.72	3.66	0.72
รวมเฉลี่ย	4.03	0.58	3.52	0.71	3.77	0.64

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$  และ  $3.52$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่น ใบอนุญาตทำงาน วิชา ที่พักอาศัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) มีการให้รางวัลหรือปรับความคิดความดีความชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.34$ )

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากโดยที่ มีการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่น ใบอนุญาตทำงาน วิชา ที่พักอาศัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) มีการให้รางวัลหรือปรับความคิดความดีความชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.82$ )

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.67$ ) มีการให้รางวัลหรือปรับความคิดความดีความชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.27$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร  
ด้านการประสานงาน

การประสานงาน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
21. มีการกำหนดโครงสร้าง						
การบริหารไว้อย่างชัดเจน	4.21	0.66	3.89	0.62	3.93	0.63
22. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่						
ความรับผิดชอบ ของบุคลากร						
อย่างชัดเจน	4.08	0.67	3.87	0.618	3.90	0.63
23. มีการกำหนดขั้นตอนการ						
ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน	3.97	0.68	3.76	0.68	3.79	0.68
24. มีการอำนวยความสะดวกให้						
ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อ						
ประสานงานทั้งภายในและภายนอก	3.89	0.69	3.63	0.68	3.67	0.69
25. มีการประสานความร่วมมือ						
ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.08	0.78	3.64	0.67	3.69	0.70
26. มีการประสานความสัมพันธ์อันดี						
ระหว่างโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง	3.97	0.59	3.69	0.66	3.72	0.65
27. มีการประสานกิจกรรมด้านต่างๆ						
ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอก	3.84	0.55	3.52	0.65	3.56	0.65
รวมเฉลี่ย	4.00	0.66	3.71	0.65	3.86	0.66

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.0$  และ  $3.71$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.93$ ) มีการประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.56$ )

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากโดยที่มีการกำหนด โครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.21$ ) ประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.84$ )

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณามีการ กำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{X}=3.89$ ) มีการประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.52$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
	(n=38)		(n=262)		(n=300)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์						
การประเมินอย่างชัดเจน	4.03	0.64	3.90	0.58	3.91	0.58
2. มีการกำหนดวิธีและขั้นตอน						
การประเมินอย่างชัดเจน	4.11	0.73	3.85	0.61	3.89	0.63
3. มีการกำหนดบุคลากรติดตาม						
ประเมินผลและรายงานผล						
ปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.24	0.63	3.78	0.65	3.84	0.67
4. มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน						
ตามขั้นตอนที่กำหนด	3.97	0.65	3.65	0.68	3.69	0.67
5. มีการแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง						
ได้รับทราบก่อนทำการประเมิน	4.08	0.54	3.76	0.67	3.80	0.67
6. มีการนำผลวิเคราะห์มาพัฒนา						
งานวัดผลประเมินผลและ						
การบริหารงานของโรงเรียน	3.97	0.64	3.58	0.64	3.63	0.65
7. มีการรายงานผลการวัดและ						
ประเมินผลกับผู้ปกครองสม่ำเสมอ	4.03	0.64	3.64	0.68	3.69	0.69
8. มีการรายงานผลการดำเนินงาน						
ให้บุคลากรในโรงเรียน						
หรือหน่วยงานอื่นทราบ	3.89	0.61	3.50	0.69	3.55	0.70
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.04</b>	<b>0.63</b>	<b>3.70</b>	<b>0.65</b>	<b>3.87</b>	<b>0.64</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$  และ  $3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{X}=3.91$ ) มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.55$ )

ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากโดยที่มีการกำหนดบุคลากรติดตามประเมินผลและรายงานผลปฏิบัติงานในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.24$ ) มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.89$ )

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณามีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{X}=3.90$ ) มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.50$ )

**ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร  
การศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**

**ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ กระบวนการบริหาร  
การศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน จำแนกรายด้าน**

ความคิดเห็น	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการวางแผน	4.41	0.69	3.94	0.65	4.07*	0.03
2. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	3.97	0.63	3.65	0.65	2.81	0.06
3. ด้านการกระตุ้นใจ	4.03	0.56	3.52	0.71	4.15*	0.01
4. ด้านการประสานงาน	4.00	0.66	3.71	0.65	2.59*	0.02
5. ด้านการประเมินผลงาน	4.04	0.63	3.70	0.65	2.94*	0.03
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.64</b>	<b>3.71</b>	<b>0.66</b>	<b>3.30*</b>	<b>0.03</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนโดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการวางแผน ด้านการกระตุ้นใจ ด้านการประสานงาน และด้านการประเมินผลงานมีค่า  $P < .05$  แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ด้านการจัดสรรทรัพยากรพบว่ามีค่า  $P > .05$  แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนจำแนกรายข้อ

การวางแผน	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. มีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายการปฏิบัติงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.50	0.56	4.15	0.58	3.50*	0.01
2. มีการการวางแผนปฏิบัติงาน ประจำปีอย่างชัดเจน	4.47	0.69	4.08	0.64	3.50*	0.01
3. มีการกำหนดบุคลากร รับผิดชอบในการวางแผน การปฏิบัติงานของโรงเรียน อย่างเหมาะสม	4.45	0.65	3.93	0.66	4.50*	0.00
4. มีปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน	4.55	0.67	3.98	0.68	4.84 *	0.00
5. มีการจัดทำแผนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน	4.32	0.78	3.82	0.70	4.01*	0.00
6. มีการนำผลการประเมินมา ปรับปรุงและพัฒนา แผนปฏิบัติงาน	4.18	0.77	3.71	0.66	4.05*	0.00
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.41</b>	<b>0.69</b>	<b>3.64</b>	<b>0.65</b>	<b>4.06*</b>	<b>0.03</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการวางแผน พบว่ามีค่า  $P < .05$  ในทุกข้อ แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร  
การศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร  
ด้านการจัดสรรทรัพยากรจำแนกรายข้อ

การจัดสรรทรัพยากร	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. มีการวางแผนการจัดสรร ทรัพยากรอย่างชัดเจน	4.18	0.65	3.74	0.64	3.94*	0.00
2. มีการจัดสรรทรัพยากร ตามเกณฑ์กำหนด อย่างเหมาะสม	3.97	0.79	3.66	0.61	2.82*	0.05
3. มีการจัดหาครู/บุคลากร ที่มีความเหมาะสม มาปฏิบัติงานในโรงเรียน อย่างเพียงพอ	4.03	0.55	3.74	0.69	2.46	0.14
4. มีการจัดสรรทรัพยากร ให้เพียงพอกับความต้องการ เช่นอาคาร ห้องเรียน ห้องกิจกรรม	4.11	0.56	3.72	0.69	3.30*	0.01
5. มีการวางแผนการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	3.95	0.57	3.58	0.61	3.45*	0.01
6. มีการติดตามและควบคุม การใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง	3.58	0.64	3.48	0.69	0.86	0.39
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>0.63</b>	<b>3.65</b>	<b>0.65</b>	<b>2.80</b>	<b>0.06</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่ามีการจัดหาครู/บุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเพียงพอและมีการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่า  $P > .05$  แสดงว่าผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการ  
ศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ  
จำแนกรายข้อ

การกระตุ้นใจ	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. พิจารณาค่าตอบแทน ที่มีความเหมาะสมกับ หน้าที่รับผิดชอบทั้ง ครูไทยและต่างชาติ	4.08	0.76	3.37	0.77	5.29*	0.00
2. มีการอำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่น ใบอนุญาตทำงาน วีซ่า ที่พักอาศัย	4.39	0.60	3.65	0.74	5.93*	0.00
3. มีการนิเทศการเรียน การสอนและให้คำ แนะนำที่เหมาะสม เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ เป็นรายบุคคลและรายวิชา	3.86	0.69	3.50	0.67	3.79	0.06
4. มีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ เช่นการอบรม / ศึกษาต่อ ทั้งครูไทยและครูต่างชาติ	3.87	0.58	3.47	0.75	3.11*	0.02

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

การกระตุ้นใจ	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
5. มีการให้รางวัลหรือปรับ ความดีความดีความชอบ ที่เหมาะสมแก่บุคลากร	3.82	0.51	3.27	0.71	3.11*	0.02
6. มีการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานที่เหมาะสม และเอื้องานต่อการปฏิบัติ	4.08	0.43	3.67	0.64	3.82*	0.00
7. มีการมอบหมายงาน แก่บุคลากรเป็น ไปตามความถนัดในแต่ละ หน้าที่อย่างเหมาะสม	4.08	0.49	3.65	0.69	3.72*	0.00
8. มีการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	0.59	3.60	0.72	3.95*	0.00
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>0.58</b>	<b>3.52</b>	<b>0.71</b>	<b>4.14*</b>	<b>0.01</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการกระตุ้นใจ พบว่าข้อมีการนิเทศการเรียนการสอนมีค่า  $P > .05$  แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการ  
ศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน  
จำแนกรายข้อ

การประสานงาน	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=262)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. มีการกำหนดโครงสร้าง						
การบริหารไว้อย่างชัดเจน	4.21	0.66	3.89	0.62	2.94*	0.04
2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่						
ความรับผิดชอบของ						
บุคลากรอย่างชัดเจน	4.08	0.67	3.87	0.62	1.93	0.55
3. มีการกำหนดขั้นตอน						
การปฏิบัติงาน						
อย่างเป็นระบบชัดเจน	3.97	0.68	3.76	0.68	1.82	0.07
4. มีการอำนวยความสะดวก						
ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ						
ติดต่อประสานงาน						
ทั้งภายในและภายนอก	3.89	0.69	3.63	0.68	2.21*	0.03
5. มีการประสานความร่วมมือ						
ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ						
ในโรงเรียน	4.08	0.78	3.64	0.67	3.72*	0.00
6. มีการประสานความ						
สัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียน						
ครู และผู้ปกครอง	3.97	0.59	3.69	0.66	2.55*	0.01
7. มีการประสานกิจกรรม						
ด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียน						
กับเครือข่ายภายนอก	3.84	0.55	3.52	0.65	2.94*	0.04
รวมเฉลี่ย	4.00	0.66	3.71	0.65	2.59*	0.03

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการประสานงาน พบว่าข้อที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและข้อที่มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบชัดเจน มีค่า  $P > .05$  แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน  
จำแนกรายข้อ

การประเมินผลงาน	ผู้บริหาร (n=38)		ครูผู้สอน (n=2629)		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
	1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินอย่างชัดเจน	4.03	0.64	3.90		
2. มีการกำหนดวิธีและขั้นตอน การประเมินอย่างชัดเจน	4.11	0.73	3.85	0.61	2.31*	0.02
3. มีการกำหนดบุคลากรติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.24	0.63	3.78	0.65	4.06*	0.00
4. มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน ตามขั้นตอนที่กำหนด	3.97	0.64	3.65	0.67	2.86*	0.05
5. มีการแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบก่อนทำการประเมิน	4.08	0.54	3.76	0.67	2.83*	0.05
6. มีการนำผลวิเคราะห์มาพัฒนา งานวัดผลประเมินผลและ การบริหารงานของโรงเรียน	3.97	0.64	3.58	0.64	3.50*	0.01
7. มีการรายงานผลการวัด และประเมินผลกับ ผู้ปกครองสม่ำเสมอ	4.03	0.64	3.64	0.68	3.29*	0.01
8. มีการรายงานผลการดำเนินงาน ให้บุคลากรในโรงเรียน หรือหน่วยงานอื่นทราบ	3.89	0.61	3.50	0.69	3.39*	0.01
รวมเฉลี่ย	4.04	0.63	3.70	0.65	2.93*	0.03

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการประเมินผลงาน พบว่าข้อที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจนมีค่า  $P > .05$  แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
ด้านการวางแผน	15	39	54
ด้านการจัดสรรทรัพยากร	22	77	99
ด้านการกระตุ้นใจ	18	139	157
ด้านการประสานงาน	10	52	62
ด้านการประเมินผลงาน	6	18	24
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>325</b>	<b>396</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการกระตุ้นใจว่ามีปัญหามากที่สุด และรองลงมา คือ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ในขณะที่ด้านการประเมินผลงานมีปัญหาน้อยที่สุด



ตารางที่ 4.15 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการวางแผน

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การปฏิบัติงาน	3	9	12
2. การวางแผนปฏิบัติงานประจำปี	3	7	10
3. การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการ วางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน	5	13	18
4. การจัดทำแผนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	10	14
<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>54</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการวางแผนว่าการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการ วางแผนการ  
ปฏิบัติงานของ โรงเรียนมีปัญหามากที่สุด และการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีมีปัญหาน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.16 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการจัดสรรทรัพยากร

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
1. การจัดสรรอาคาร สถานที่ และทรัพยากรอื่น	7	20	27
2. การสรรหาครู และบุคลากร ที่มีความสามารถ	10	22	32
3. การใช้อาคาร สถานที่และทรัพยากรอื่น อย่างเหมาะสม	2	11	13
4. การควบคุมและติดตามการใช้อาคาร สถานที่ และทรัพยากรอื่น	3	24	27
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>77</b>	<b>99</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการจัดสรรทรัพยากรว่าการสรรหาครู และบุคลากรที่มีความ  
สามารถมีปัญหามากที่สุด และ การใช้อาคาร สถานที่และทรัพยากรอื่นมีปัญหาน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.17 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการกระตุ้นใจ

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
1. การพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มี ความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ	7	44	51
2. การนิเทศงานและให้คำแนะนำที่ เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ	3	32	35
3. การส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเอง	5	23	28
4. การพิจารณาให้รางวัลแก่ครู ผู้รับผิดชอบการเรียน การสอนใน โรงเรียนเมื่อทำความดี	2	28	30
5. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	12	13
<b>รวม</b>	<b>18</b>	<b>139</b>	<b>157</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการกระตุ้นใจว่าการพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบมีปัญหามากที่สุด และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีปัญหาน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.18 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการประสานงาน

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
1. การมอบหมายงานแก่บุคลากรเป็นไปตามความถนัด ในแต่ละหน้าที่	3	13	16
2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	2	16	18
3. ระบบการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียน	3	17	20
4. การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	2	6	8
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>62</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการประสานงานว่าระบบการติดต่อประสานงานในโรงเรียนมีปัญหามากที่สุด และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีปัญหาน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.19 แสดงความถี่รายการปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการประเมินผลงาน

รายการปัญหา	ความถี่		รวม
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
1. การดำเนินการประเมินผลและ ติดตามผลการปฏิบัติงาน	2	5	7
2. การวิเคราะห์ผลการประเมิน	2	4	6
3. การรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคล ในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบ	2	9	11
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการประเมินผลงานว่าการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลใน  
โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีปัญหามากที่สุด และการวิเคราะห์ผลการประเมินมีปัญหาน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน  
สองภาษาเอกชนมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นใจ และมีปัญหาน้อยที่สุดคือด้านการประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ด้านการวางแผน

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
1. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากกว่านี้	1. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติ งานควรให้มีความชัดเจน
2. ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยงานด้านการบริหารมากขึ้น	2. เมื่อวางแผนแล้วควรมีการปฏิบัติให้ตรงตามแผน
3. ครูชาวต่างชาติต้องเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนมากกว่านี้	3. การวางแผนปฏิบัติงานประจำปีควรวางแผนและกำหนดไว้อย่างชัดเจนทุก ๆ ปีและมีมาตรการการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าหากต้องปฏิบัติงานเพื่อจะได้ไม่เกิดการคลาดเคลื่อน
4. การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีผู้รับผิดชอบด้านสองภาษาโดยตรงที่มิใช่ผู้บริหาร	4. ทางสถานศึกษามีบุคลากรจำนวนมากแต่ทำหน้าที่สอนเป็นส่วนใหญ่งานต่าง ๆ จะอยู่ที่ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมให้ช่วยงานด้านการบริหารมากขึ้น
5. ควรมีการอบรมบุคลากรในด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมากกว่านี้	5. แผนการติดตามและประเมินผลขาดผู้ติดตามและประเมินชัดเจน ควรต้องมีผู้รับผิดชอบด้านสองภาษาโดยตรงที่มิใช่ผู้บริหาร
6. การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้มีความชัดเจนและต่อเนื่อง	6. การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติงานควรพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานและควรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในฝ่ายนั้นๆ ก่อนปฏิบัติงานจริง
7. การวางแผนปฏิบัติงานประจำปีควรกำหนดตามหลักสูตร	7. การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติงานควรจัดบุคลากรที่มีความถนัดในด้านวิชานั้นๆ มาทำการสอน
	8. ควรปฏิบัติตามปฏิทินแผนงานที่วางไว้อย่างชัดเจน
	9. แผนการติดตามและการประเมินผลงานควรมีตลอดทั้งปี การศึกษา

## ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	10. การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนยังควรคัดเลือกให้เหมาะสม บุคลากรหนึ่งคนทำงานหลายตำแหน่ง มากกว่าที่จะทำหน้าที่ในการสอนให้ดีที่สุด
	11. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานควรชัดเจน และเป็นเป้าหมายเดียวกันทั้งระบบ
	12. การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนต้องชัดเจนและแน่นอนกว่านี้ บุคลากรที่ได้รับการมอบหมายควรได้รับทราบหน้าที่ที่ชัดเจน

จากตารางที่ 4.20 สรุปได้ว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการวางแผนคือ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากกว่านี้ ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยงานด้านการบริหารมากขึ้น ครูชาวต่างชาติควรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนมากกว่านี้ การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีผู้รับผิดชอบด้านสองภาษาโดยตรงที่มีใช้ผู้บริหาร ควรมีการอบรมบุคลากรในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้มีความชัดเจนและต่อเนื่อง การวางแผนปฏิบัติงานประจำปีควรกำหนดตามหลักสูตร ส่วนข้อเสนอแนะของครูผู้สอนเห็นว่า การกำหนดนโยบายเป้าหมายการปฏิบัติงานควรให้มีความชัดเจน เมื่อวางแผนแล้วต้องปฏิบัติให้ตรงตามแผน ควรส่งเสริมให้ครูช่วยงานด้านบริหารมากขึ้น แผนการติดตามและประเมินผลควรกำหนดผู้ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

ด้านการจัดสรรทรัพยากร

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
1. การจัดสรรอาคารสถานที่ควรจัดให้เป็นสัดส่วนไม่ให้ใช้ร่วมกัน และควรให้มีความเพียงพอ	1. โรงเรียนขนาดใหญ่ต้องใช้อาคารสถานที่ร่วมกันไม่เพียงพอควรจัดให้เพียงพอและสร้างบรรยากาศให้น่าเรียน
2. การสรรหาครูอาจต้องเลือกบริษัทจัดหาครูที่ดี เพราะครูที่มีคุณภาพหายาก และครูไทยควรให้มีการอบรมมากขึ้นเนื่องจากใช้ภาษาไม่เก่ง	2. จัดหาครูต่างชาติที่มีวุฒิครูและไม่ควรเปลี่ยนบ่อย
3. การใช้อาคารสถานที่ผู้ใช้ควรพูดคุยปรึกษากับระดับบริหารเพื่อให้มีการจัดสรรได้ลงตัว	3. จัดสถานที่ต้องเหมาะสมเพียงพอและดูแลสม่ำเสมอ
4. การควบคุมติดตามการใช้อาคารสถานที่ควรให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง	4. ควรมีการติดต่อระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูชาวต่างชาติ
	5. การสรรหาครูควรเลือกที่เหมาะสมทั้งความพร้อมในการสอน ความสามารถในการควบคุมชั้นเรียนและการวางตัว
	6. ยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถ
	7. การสรรหาครูและบุคลากรควรมีการพิจารณาที่เหมาะสม บุคคลที่พูดจาดี มีปฏิสัมพันธ์หรือวางมาตรฐานของบุคลากรในการคัดเลือกเข้าทำงาน
	8. การสรรหาครูควรเลือกครูที่เหมาะสมและมีการแลกเปลี่ยนครูต่างชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น
	9. การสรรหาบุคลากรและครูหัวหน้าแผนกควรพิจารณาอย่างรอบคอบและเมื่อรับครูมาต้องอธิบายแนวการปฏิบัติงานอย่างละเอียดเพราะชาวต่างชาติส่วนมากขาดความรับผิดชอบ



ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	10. ควรสรรหาครูชาวต่างชาติที่เหมาะสมกับวิชาที่สอนและต้องเป็นคนที่เป็นครูจริงๆ
	11. การสรรหาครูผู้สอนควรมีประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 2 ปี และใช้ภาษาอังกฤษก่อนข้างดี
	12. การควบคุมติดตามการใช้ทรัพยากรควรจัดระบบการยืม คืน วัสดุอุปกรณ์สื่อให้ละเอียดรอบคอบเนื่องจากทางโรงเรียนมีสื่อ อุปกรณ์มากแต่มีไม่ทราบว่าจะอยู่ที่ใด
	13. อาคารสถานที่ควรเพิ่มให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน
	14. ควรเพิ่มห้องปฏิบัติการเพื่อรองรับการเรียนการสอนในอนาคต
	15. ควรมีการจัดโต๊ะทำงานของบุคลากรให้มีความคล่องตัว เป็นสัดส่วนมากขึ้น
	16. การสรรหาครูต่างชาติควรให้ตรงกับสาขาที่สอน และมีวุฒิทางการศึกษา

จากตารางที่ 4.21 สรุปได้ว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการจัดสรรทรัพยากร คือการจัดสรรอาคารสถานที่ควรจัดให้เป็นสัดส่วนให้มีความเพียงพอ การใช้อาคารสถานที่ผู้ใช้ควรปรึกษากับระดับบริหารเพื่อให้มีการจัดสรรได้ลงตัว การควบคุมติดตามการใช้อาคารสถานที่ควรให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การสรรหาครูอาจต้องเลือกบริษัทจัดหาครูที่ดีเพราะครูที่มีคุณภาพหายาก และครูไทยควรได้รับการอบรมมากขึ้นเนื่องจากใช้ภาษาไม่เก่ง ส่วนข้อเสนอแนะของครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนควรจัดอาคารสถานที่ให้เพียงพอและสร้างบรรยากาศให้น่าเรียน จัดสถานที่เหมาะสมเพียงพอและดูแลสม่ำเสมอ ควรให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการควบคุม

การใช้อาคารสถานที่และทรัพยากรอื่น ๆ โดยตรง การควบคุมติดตามการใช้ทรัพยากรควรจัดระบบการ  
ยืม คืน วัสดุอุปกรณ์สื่อให้ละเอียดรอบคอบเนื่องจากทางโรงเรียนมีสื่ออุปกรณ์มาก อาคารสถานที่ควร  
เพิ่มให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ควรเพิ่มห้องปฏิบัติการเพื่อ  
รองรับการเรียนการสอนในอนาคต ควรมีการจัดโต๊ะทำงานของบุคลากรให้มีความคล่องตัวเป็นสัดส่วน  
มากขึ้น จัดหาครูต่างชาติที่มีวุฒิครูและไม่ควรเปลี่ยนบ่อยควรมีการติดต่อระหว่างโรงเรียนกับ  
มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูชาวต่างชาติ ควร  
สรรหาครูที่เหมาะสมกับวิชาที่สอนตรงกับสาขาวิชาที่จบมาและต้องเป็นคนที่เป็นครูจริงๆ และมี  
ประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 2 ปี ใช้ภาษาอังกฤษค่อนข้างดี มีความพร้อมในการสอน มีความ  
สามารถในการควบคุมชั้นเรียน การวางตัวดี มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับความเป็นครู มีปฏิสัมพันธ์ และ  
ควรมีการวางมาตรฐานของบุคลากรเพื่อการคัดเลือก มีการแลกเปลี่ยนครูต่างชาติ เพื่อแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์ ความคิดเห็น การรับครูผู้สอนและครูหัวหน้าแผนกต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและเมื่อ  
รับครูมาต้องอธิบายแนวการปฏิบัติงานอย่างละเอียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูชาวต่างชาติ

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

ด้านการกระตุ้นใจ

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	1. ควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและตรงกับสายงาน
	2. ควรให้ความเสมอภาคระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ
	3. ควรมีการติดตามการทำงานเพื่อให้กำลังใจ พิจารณา และควรมีกฎระเบียบที่ชัดเจน
	4. ผู้บังคับบัญชาไม่ควรวางอำนาจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น
	5. การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
	6. การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรกำหนดตามความสามารถที่เหมาะสมและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
	7. ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพและศึกษาต่อให้ครูมีความรู้เพื่อกลับมาพัฒนาการทำงาน
	8. ควรมีการจัดการสัมมนาเพื่อกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
	9. การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรขึ้นอยู่กับผลงาน การทำงาน การมาสอน ไม่ควรขึ้นอยู่กับอย่างใดอย่างหนึ่ง
	10. ผู้นิเทศควรมีวุฒิภาวะเพียงพอ มีความรู้และสามารถนิเทศและให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศ และสามารถนำมาปฏิบัติได้
	11. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเอื้อเฟื้อกันมากกว่านี้

## ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	12. ควรมีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้เหมาะสม
	13. โรงเรียนควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
	14. การพิจารณาค่าตอบแทนควรประเมินตามความรับผิดชอบและปริมาณงานของครูที่ได้รับ
	15. การมอบหมายงานควรพิจารณาให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคลากร
	16. ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น
	17. การพิจารณาให้ค่าตอบแทนผู้บริหารต้องใจกว้าง ยุติธรรม เข้าใจครูให้มาก ๆ เพราะเป็นการทำงานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูงหากมองข้ามคนทำงานอาจกระทบต่อระบบได้
	18. การพิจารณาค่าตอบแทนควรให้ค่าประสบการณ์เพิ่มขึ้น
	19. การนิเทศงานควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และปัญหาที่เกิดขึ้น
	20. ควรจัดให้มีการอบรมเป็นระยะในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน
	21. การนิเทศงานควรจัดให้มีเดือนละ 1 ครั้ง การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรพิจารณาจากผลงานและการพัฒนาตนเองทุกปีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานต่อไป

## ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	22. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูควรมีกัลยาณมิตรฉันพี่น้อง
	23. การพิจารณาคำตอบแทนควรให้ความเป็นธรรมระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ และควรให้ความสำคัญกับครูไทยบ้าง
	24. ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นกันเองควรให้คำตอบแทนเพื่อเป็นรางวัลแก่บุคลากร
	25. ควรให้คำตอบแทนเพื่อเป็นรางวัลแก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบและทำงานล่วงเวลา
	26. คนทำงานหนักควรได้คำตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน
	27. ควรให้มีการจัดอบรมครูในวิชาเอกที่จบมา เพราะแนวการสอนจะทำให้ดีต่อกว่าที่อื่น ทั้งด้านเทคนิคและแนวคิด
	28. ครูควรได้รับการชมเชยจากผู้บริหารไม่ใช่แต่ติเตียน
	29. คำตอบแทนควรให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน
	30. ผู้บังคับบัญชาควรหาไม่สุภาพบางท่านชอบวางอำนาจ ควรให้การอบรมผู้บริหารด้านการใช้คำพูดและกริยาท่าทาง
	31. การพิจารณาให้คำตอบแทนควรมีมาตรฐานที่ตายตัวในการพิจารณา สภาพแวดล้อมการทำงานควรมีการสำรวจเพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.22 สรุปได้ว่าผู้บริหารไม่มีข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการกระตุ้นใจ ส่วนครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะคือ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ควรกำหนดตามความสามารถที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงาน การทำงาน การมาสอน ไม่ควรขึ้นอยู่กับอย่างเดียวหนึ่ง ควรมีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับความสามารถ และประสบการณ์ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรมีคณะกรรมการในการพิจารณา และมีกฎระเบียบที่ชัดเจน การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรประเมินตามความรับผิดชอบและปริมาณงานของครูที่ได้รับ ผลงานและการพัฒนาตนเองทุกปีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานต่อไป การให้ค่าตอบแทนครูไทยกับครูต่างชาติควรมีความเป็นธรรม การพิจารณาให้ค่าตอบแทนผู้บริหารต้องใจกว้าง มีความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดหาผู้มีความรู้ด้านภาษาและด้านวิชาการให้การสนับสนุนครูต่างชาติเพื่อการนิเทศ การพิจารณาการให้รางวัล ผ่านคณะกรรมการจะได้ผลดี การมอบหมายงานควรดูความถนัดของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการนัดประชุมกันเป็นระยะ โรงเรียนควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนามากกว่านี้ ครูควรได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์เพิ่มขึ้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่องและตรงกับสายงาน ควรให้ความเสมอภาคระหว่างครูไทย กับครูต่างชาติ มีการติดตามการทำงานเพื่อให้กำลังใจ มีกฎระเบียบในการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ศึกษาต่อเพื่อให้ครูมีความรู้และกลับมาพัฒนาการทำงาน ควรมีการจัดการสัมมนาเพื่อกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศงานควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และปัญหาที่เกิดขึ้น ควรจัดให้มีการอบรมเป็นระยะในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน การนิเทศงานควรจัดให้มีเดือนละ 1 ครั้ง ผู้นิเทศควรมีวุฒิภาวะเพียงพอ บางท่านสอนนานแต่ไม่ได้สอนดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาการสร้างความสัมพันธ์อันดีควรมีกัลยาณมิตรฉันพี่น้อง ครูควรได้รับการชมเชยจากผู้บริหาร

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน  
ด้านการประสานงาน

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
<p>1. การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ควรให้มีผู้รับผิดชอบงานหรือโครงการโดยตรง</p>	<p>1. การมอบหมายงานควรพิจารณาบุคลากรที่มีความสามารถและมีความต้องการที่สอนเด็กจริงๆ มาสอน ไม่เลือกผู้ที่จบแต่สอนเด็กไม่ได้</p> <p>2. การมอบหมายงานแก่บุคลากรควรจะมีการระบุหน้าที่ให้ชัดเจนของแต่ละบุคคล เพราะว่ามีเมื่อถึงเวลา หน้าที่ตรงนั้นมาถึงไม่มีคนรับผิดชอบทำให้ดูวุ่นวายและเกิดผิดพลาดได้</p> <p>3. ควรจัดให้มีฝ่ายประสานงานแต่ละเรื่องโดยตรง</p> <p>4. ระบบการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนควรดำเนินการให้รวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น วางระบบชัดเจน ทำงานเป็นสัดส่วน</p> <p>5. ควรจัดให้บุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ถนัด</p> <p>6. ระบบการติดต่อประสานงานแต่ละเกรด ควรรวมกันเป็นระดับชั้นมัธยมต้นและมัธยมปลายให้ชัดเจน</p> <p>7. ระบบการติดต่อประสานงานควรให้มีความรวดเร็ว มีการแจ้งล่วงหน้าให้มากกว่านี้</p> <p>8. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการสัมมนาปีละครั้ง</p> <p>9. การมอบหมายงานแต่ละอย่างควรชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรและอธิบายขั้นตอนอย่างชัดเจน</p>

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
	<p>10. ระบบการติดต่อประสานงานครูไทยที่ทำงานในโรงเรียนสองภาษาควรมีพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษบ้าง โรงเรียนมีการจัดอบรมพัฒนาในด้านนี้ ตัวครูควรที่จะนำมาประยุกต์ใช้หรือหาประสบการณ์เพิ่มเติมโดยการอ่าน พูด เพราะโรงเรียนสองภาษาการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องประสานทั้งครูไทย และครูชาวต่างชาติ</p> <p>11. ควรเพิ่มระบบการติดต่อประสานงาน การประชาสัมพันธ์ และความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบบางอย่างให้มากขึ้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น</p> <p>12. การติดต่อประสานงานควรมีความต่อเนื่องและประสานกันควรมีการตรวจสอบความถูกต้องมากขึ้น</p> <p>13. การติดต่อประสานงานควรให้มีความชัดเจนเพื่อง่ายแก่การปฏิบัติ</p> <p>14. ระบบการติดต่อประสานงานควรมีระบบตรวจสอบเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูหรือผู้ปฏิบัติได้รับข่าวสารหรือได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง</p>

จากตารางที่ 4.23 สรุปได้ว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการประสานงานคือ การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ควรให้มีผู้รับผิดชอบงานหรือโครงการโดยตรง ส่วนข้อเสนอแนะของครูผู้สอน เห็นว่าการติดต่อประสานงานในหน่วยงานยังมีน้อยควรให้มากขึ้น จัดให้มีฝ่ายประสานงานโดยตรง การมอบหมาย



แต่สอนเด็กไม่ได้ การมอบหมายงานแก่บุคลากรควรจะมีการระบุหน้าที่ให้ชัดเจนของแต่ละบุคคล เพราะถ้าเมื่อถึงเวลา หน้าที่ตรงนั้นมาถึงไม่มีใครรับผิดชอบทำให้ดูวุ่นวายและเกิดผิดพลาดได้ จัดให้มีฝ่ายประสานงานแต่ละเรื่องโดยตรง ระบบการติดต่อประสานงานภายในไม่เป็นไปตามระบบที่วางไว้ ควรจะทำงานเป็นขั้นตอนไม่ก้าวข้ามหน้าที่ของคนอื่น ระบบการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียน ควรดำเนินการให้รวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น วางระบบให้ชัดเจนทำงานเป็นสัดส่วน ควรจัดให้บุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ถนัด ระบบการติดต่อประสานงานแต่ละเกรดควรรวมกันเป็นระดับชั้นให้ชัดเจนเพื่อสะดวกในการประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการสัมมนาปีละครั้ง การมอบหมายงานแต่ละอย่างควรชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรและอธิบายขั้นตอนอย่างชัดเจน ระบบการติดต่อประสานงานครูไทยที่ทำงานในโรงเรียนสองภาษาควรมีพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษบ้าง ครูควรนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมสัมมนามาประยุกต์ใช้ และหาประสบการณ์เพิ่มเติมโดยการอ่าน พูด เพราะ โรงเรียนสองภาษาการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องประสานทั้งครูไทย และครูชาวต่างชาติ ระบบการติดต่อประสานงาน ควรมีการการประชาสัมพันธ์ มีความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ มีความต่อเนื่องและประสานกัน ควรมีระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนเพราะบางครั้งครูไม่ได้รับข่าวสารหรือ ได้รับข้อมูลไม่ถูกต้อง

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน  
ด้านการประเมินผลงาน

ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	ข้อเสนอแนะของครูผู้สอน
1. ควรมีการจัดระบบติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน	1. การประเมินผลควรกำหนดให้มีความชัดเจน
2. ต้องนำผลการประเมินมาวิเคราะห์โดยคณะกรรมการ	2. ควรทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
3. จัดทำการประเมินคุณภาพภายใน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง	3. ทำการประเมินผลงานและการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบควรจัดทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
	4. การรายงานผลการดำเนินงานควรมีจดหมายแจ้งที่เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
	5. การดำเนินการประเมินผลควรให้มีความชัดเจน และประเมินให้เป็นไปตามที่ที่ตกลงไว้ เพื่อให้ได้ผลที่แท้จริงและสามารถปฏิบัติได้
	6. การรายงานผลการดำเนินงาน ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้มากกว่านี้
	7. การวิเคราะห์ผลการประเมินควรมีความเที่ยงวิเคราะห์แล้วนำมาใช้จริง
	8. การรายงานผลการดำเนินงานควรมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
	9. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดทำและสามารถแสดงผลออกมาได้ว่าผลงานที่ออกมาของนักเรียนจะเทียบได้กับอะไรหรือหามาตรฐานกลางมาวัดว่านักเรียนมีคุณภาพมากแค่ไหน

จากตารางที่ 4.24 สรุปได้ว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในด้านการประเมินผลงานคือ ควรมีการจัดระบบติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน ควรนำผลการประเมินมาวิเคราะห์โดยคณะกรรมการจัดทำกรประเมินคุณภาพภายใน และรายงานผลอย่าง ต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะของครูผู้สอนเห็นว่า ควรกำหนดให้มีความชัดเจน จัดให้มีระบบติดตาม และ ประเมินผลงานให้ชัดเจน ควรทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทำการประเมินผล งานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การประเมินผลควรกำหนดให้มีความชัดเจน ทำการประเมินผลงานและ การรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบควรจัดทำอย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง การรายงานผลการดำเนินงานควรมีจดหมายแจ้งเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้มากกว่านี้ การดำเนินการประเมินผลควรประเมินควรให้เป็นไป ตามความจริง การวิเคราะห์ผลการประเมินควรมีความเที่ยง วิเคราะห์แล้วสามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้ การรายงานผลการดำเนินงานควรจัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ งานควรจัดทำให้เห็นเป็นรูปธรรม และแสดงให้เห็นว่าผลงานที่ออกมาของนักเรียนจะเทียบได้กับอะไร หรือหามาตรฐานกลางมาวัดว่านักเรียนมีคุณภาพมากแค่ไหน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

##### 1.2 ฐานสมมุติฐานการวิจัย

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

##### 1.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร 38 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 38 คน และครูผู้สอน 864 คน

### 1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร 38 คน และครูผู้สอน 269 คน ในโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 ใน 38 โรงเรียน รวม 307 คน

### 1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสองภาษาเอกชน และปัญหาใน 5 ด้าน จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) และคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนทั้ง 5 ด้าน 20 ข้อ

### 1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากทางมหาวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอให้ผู้บริหารและครูผู้สอนตอบแบบสอบถาม พร้อมส่งแบบสอบถามคืน และได้เก็บข้อมูลด้วยตนเองบางส่วน แบบสอบถามส่งเก็บข้อมูลทั้งหมด 307 ฉบับ ได้รับคืน 300 ฉบับ คิดเป็น 97.72 %

### 1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (df) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จำแนกตามรายด้านและรายข้อ

3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยการทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามรายด้านและรายข้อ

4) วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าความถี่ ( $f$ )

#### 1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการกระตุ้นจูงใจมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1) ด้านการวางแผนพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) ด้านการจัดสรรทรัพยากรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) ด้านการกระตุ้นจูงใจพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่น ใบอนุญาตทำงาน วิชา ที่พักอาศัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการให้รางวัลหรือปรับความคิดความชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4) ด้านการประสานงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5) ด้านการประเมินผลงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการวางแผน ด้านการกระตุ้นจูงใจ ด้านการประสานงาน และด้านการประเมินผลงาน ทั้งผู้บริหาร

และครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้านการจัดสรรทรัพยากรทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัญหาในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในภาพรวมด้านการกระตุ้นใจมีปัญหามากที่สุด และด้านการประเมินผลงานมีปัญหาที่น้อยที่สุด ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากและข้อการวางแผนปฏิบัติงานประจำปี มีปัญหาน้อย

2) ด้านการจัดสรรทรัพยากร ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อ การสรรหาครู และบุคลากรที่มีความสามารถมาก และข้อการใช้อาคาร สถานที่ และทรัพยากรอื่นมีปัญหาน้อย

3) ด้านการกระตุ้นใจ ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อการพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบมากและข้อการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และข้อการปฏิบัติงานมีปัญหาที่น้อย

4) ด้านการประสานงาน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาในข้อระบบการติดต่อประสานงานในโรงเรียนมาก และข้อการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีปัญหาน้อย

5) ด้านการประเมินผลงาน ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลใน โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีปัญหา มาก และข้อการวิเคราะห์ผลการประเมินมีปัญหาที่น้อย

สรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนใหญ่คือ การสรรหาครู และบุคลากรที่มีความสามารถ ส่วนปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในความคิดเห็นของครูผู้สอนส่วนใหญ่คือ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน ผู้บริหารเห็นว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากกว่านี้ ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยงานด้านการ

บริหารมากขึ้น ครูชาวต่างชาติควรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนมากกว่านี้ การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีผู้รับผิดชอบด้านสองภาษาโดยตรงที่มีใช้ ผู้บริหาร ควรมีการอบรมบุคลากรในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนและต่อเนื่อง การวางแผนปฏิบัติงานประจำปีควรถูกกำหนดตามหลักสูตร ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า การกำหนดนโยบายเป้าหมายการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจน เมื่อวางแผนแล้วต้องปฏิบัติให้ตรงตามแผน ควรส่งเสริมให้ครูช่วยงานด้านบริหารมากขึ้น แผนการติดตามและประเมินผลควรกำหนดผู้ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน

6) ด้านการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารเห็นว่า การจัดสรรอาคารสถานที่ควรจัดให้เป็นสัดส่วนให้มีความเพียงพอ การใช้อาคารสถานที่ผู้ใช้ควรปรึกษากับระดับบริหาร เพื่อให้มีการจัดสรรได้ลงตัว การควบคุมติดตามการใช้อาคารสถานที่ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การสรรหาครูอาจต้องเลือกบริษัทจัดหาครูที่ดีเพราะครูที่มีคุณภาพหายาก และครูไทยควรได้รับการอบรมมากขึ้นเนื่องจากใช้ภาษาไม่เก่ง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนควรจัดอาคารสถานที่ให้เพียงพอและสร้างบรรยากาศให้น่าเรียน จัดสถานที่เหมาะสมเพียงพอและดูแลสม่ำเสมอ ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการใช้อาคารสถานที่และทรัพยากรอื่นๆ โดยตรง มีการควบคุมติดตามการใช้ทรัพยากร จัดให้มีอาคารสถานที่ให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ควรเพิ่มห้องปฏิบัติการเพื่อรองรับการเรียนการสอนในอนาคต จัดห้องทำงานของบุคลากรให้มีความคล่องตัวเป็นสัดส่วนมากขึ้น จัดหาครูต่างชาติที่มีวุฒิกูและไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยควรมีการติดต่อระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูชาวต่างชาติ ควรสรรหาครูที่คุณสมบัติและเหมาะสมกับวิชาที่สอน และมีประสบการณ์ในการสอนและมีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษค่อนข้างดี

3) ด้านการกระตุ้นใจ ผู้บริหารไม่มีความเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ควรกำหนดความสามารถที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงาน ควรมีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับความสามารถ และประสบการณ์ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรมีคณะกรรมการในการพิจารณา และมีกฎระเบียบที่ชัดเจน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ค่าตอบแทนครูไทยกับครูต่างชาติควรมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดหาผู้มีความรู้ด้านภาษาและด้านวิชาการให้การสนับสนุนครูต่างชาติเพื่อการนิเทศ การพิจารณาการให้รางวัลควรผ่านคณะกรรมการจะได้ผลดี การมอบหมายงานควรดูความถนัดของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการนัด



ประชุมกันเป็นระยะ มีการติดตามการทำงานเพื่อให้กำลังใจ มีกฎระเบียบในการทำงานที่ชัดเจน การนิเทศงานควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และปัญหาที่เกิดขึ้น

4) ด้านการประสานงาน ผู้บริหารมีความเห็นว่าการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ควรให้มีผู้รับผิดชอบงานหรือโครงการโดยตรง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าการติดต่อประสานงานในหน่วยงานยังมีน้อยควรให้มีมากขึ้น จัดให้มีฝ่ายประสานงานโดยตรง การมอบหมายงานควรพิจารณาบุคลากรที่มีความสามารถและมีความต้องการที่สอนเด็กจริงๆ มาสอน การมอบหมายงานแก่บุคลากรควรจะมีการระบุหน้าที่ให้ชัดเจนของแต่ละบุคคล ระบบการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนควรดำเนินการให้รวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น ควรจัดให้บุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ถนัด ระบบการติดต่อประสานงานแต่ละเกรดควรร่วมกันเป็นระดับชั้นให้ชัดเจนเพื่อสะดวกในการประสานงาน การมอบหมายงานแต่ละอย่างควรชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรและอธิบายขั้นตอนอย่างชัดเจน ระบบการติดต่อประสานงานครูไทยที่ทำงานในโรงเรียนสองภาษาควรมีพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษ ครูควรนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมสัมมนามาประยุกต์ใช้ และหาประสบการณ์เพิ่มเติมโดยการอ่าน พูด เพราะโรงเรียนสองภาษา การทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องประสานทั้ง ครูไทย และครูชาวต่างชาติ ควรมีระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน

5) ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารเห็นว่า ควรมีการจัดระบบติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน ควรนำผลการประเมินมาวิเคราะห์โดยคณะกรรมการจัดทำ การประเมินคุณภาพภายใน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ จัดให้มีระบบติดตาม และประเมินผลงานให้ชัดเจน ควรทำบอร์คประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทำการประเมินผลงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำการประเมินผลงานและการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบ การรายงานผลการดำเนินงานควรมีการแจ้งเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการประเมินผลควรประเมินให้เป็นไปตามความจริง การวิเคราะห์ผลการประเมินควรมีความเที่ยง ผลการวิเคราะห์สามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้ การรายงานผลการดำเนินงานควรจัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร

## 2. อภิปรายผล

การวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารการศึกษาที่เป็นระบบมีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าอย่างเหมาะสม มีปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความพร้อมทางด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีอย่างเพียงพอ การสรรหาบุคลากรและกำหนดอัตราค่าจ้างที่มีอิสระเป็นไปตามความสามารถและประสบการณ์ มีทุนอย่างเพียงพอ และมีรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะทางด้านการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์บริหารเชิงธุรกิจมาอย่างดี และการดำเนินงานก็สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของโรงเรียนที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ดังนั้น กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวมจึงปรากฏออกมาในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลังใจข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหารด้านการวางแผนมากที่สุด และ ชาญคณิต นาวิว่อง (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารโดยภาพรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่พิจารณาเป็นรายชื่อที่แตกต่างกันอยู่บ้างนั้นอาจเป็นเพราะว่า หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารจะกำกับติดตามการบริหารจัดการในระดับนโยบาย และการวางแผนงานเป็นหลัก ส่วนครูผู้สอนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ซึ่งจะต้องสัมผัสในเรื่องของการได้รับการจัดสรรทรัพยากร ขวัญและกำลังใจ ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เป็นต้น

### 2.1.1 กระบวนการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขต

กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้นแต่ละ โรงเรียนจะมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ไว้เป็นแผนแม่บทเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและให้ผู้ ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี ปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จรินทร์รัตนการ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่าการวางแผนจัดทำ แผนโดยมีการสำรวจข้อมูล การวางแผนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการพิจารณาให้สอดคล้อง กับนโยบายของโรงเรียน จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มากที่สุด ส่วน วราภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนการ ศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า สภาพ กระบวนการวางแผนการศึกษาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ชั้นตอน และที่ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงสุด คือ ชั้นสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ มีการสำรวจปัญหาและความ ต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นจัดทำแผนการศึกษา ให้ บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการ ศึกษาของโรงเรียน ชั้นตอนนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียนได้แก่ การรายงานในการวาง แผนการศึกษา และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ได้แก่การรายงานผลเป็นลายลักษณ์ อักษรโดยผู้รับผิดชอบ และ สุธีร์ วรรณ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการวาง แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนประถม ศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียนมีสภาพการดำเนินการวางแผนประจำปีตามกระบวนการ วางแผน 4 ชั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการก่อนการทำแผน ขึ้นจัดทำแผน ขึ้นปฏิบัติตามแผนและชั้น ประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติงานมีค่า เฉลี่ยต่ำสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารการศึกษามีภาระกิจงานในแต่ละหน้าที่มาก ผู้ปฏิบัติ งานไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูผู้สอนอาจจะละเลยในเรื่องของผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ ผ่านมานำมาปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะคิดว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาสอด คล้องกับแผนและเป้าหมายของโรงเรียนแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังเอิญ สิทธิตัน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนหอพระในแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง

ศึกษาธิการ พบว่า ครูบางส่วนเห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ปฏิบัติในเรื่องการนำข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการของบุคลากรมาปรับปรุงงานของโรงเรียน

2.1.2 กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรทรัพยากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการวางแผนการจัดสรร ทรัพยากรอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเอกชนนั้นระบบการบริหาร ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนรัฐที่จะต้องมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรให้มีความชัดเจนในแต่ละ ฝ่ายและหน่วยให้มีการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด เนื่องจากโรงเรียนเอกชนไม่มีเงินสนับสนุนจาก ทางรัฐ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในเรื่องของทรัพยากรทางการศึกษาจะต้องมีการวางแผนในการจัดสรร ให้ชัดเจน และเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณมา ศรีนุรพาภิรมณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่า (4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มีอาคารเรียน อาคาร ประกอบเพียงพอ เหมาะสม มีการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าทางโรงเรียนได้จัดสรรทรัพยากรให้ผู้ใช้ และมีอย่างเพียงพอ และผู้ที่รับผิดชอบ ในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรอาจจะละเลยในการติดตามและควบคุมการใช้ ถึงแม้ว่าจะ ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในภาพรวมแต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในการที่จะควบคุมและติดตามต่อ เนื่องอย่างเป็นระบบ หรืออาจจะไม่ได้กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง

2.1.3 กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการอำนวยความสะดวกในการ บริหารจัดการให้ ครูชาวต่างชาติ เช่นใบอนุญาตทำงาน วีซ่า ที่พักอาศัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับบุคลากรชาวต่างชาติอาจเป็นเพราะว่าการสรรหาครู ชาวต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถในการสอนที่โรงเรียนนั้นหาได้ไม่ง่าย และการให้บริหารใน ด้านการจัดทำใบอนุญาตทำงาน วีซ่า ที่พักอาศัย มีความจำเป็นและเป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนที่จะ ต้องรับผิดชอบและอำนวยความสะดวกให้กับครูชาวต่างชาติที่มาสอนในโรงเรียน โดยเฉพาะ ใบอนุญาตการทำงานเพราะเป็นกฎข้อบังคับของทางรัฐว่าชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยต้องมีใบอนุญาตการทำงาน หรือเป็นครูในแต่ละ โรงเรียนให้ถูกต้อง รวมถึงวีซ่าในการขออยู่ใน ประเทศ เพราะชาวต่างชาติไม่สามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้ด้วยตนเอง ส่วนในเรื่องของการ ให้รางวัลหรือปรับความคิดความชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งส่วนใหญ่ จะเป็นความคิดเห็นของครูผู้สอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานของโรงเรียนสองภาษา เอกชนนั้นมุ่งเน้นเพื่อความอยู่รอดของกิจการ จึงต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพให้คุ้มค่าแก่การลงทุน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสามารถจัดหานักวิชาการที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน โดยจ่ายค่าตอบแทน

แทนที่เหมาะสมอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นการให้รางวัลและปรับความดีความชอบจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ บุญถนอม แสงหิรัญ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑล นครราชสีมา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง ส่วนด้านเงินเดือน และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.4 กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพราะว่าโดยทั่วไปโรงเรียนได้กำหนดโครงสร้างในการบริหารไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา การจัดแบ่งสายงานที่รับผิดชอบ และกำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบตามสายงานอย่างเป็นระบบและชัดเจนอยู่แล้วเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำให้ทั้งครูและผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จรินทร์รัตนกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า (3) การจัดองค์การ ได้จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงสายการบังคับบัญชาโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มอบหมายงานตามความถนัด และความสามารถของบุคลากร กำหนดคณะกรรมการที่ปรึกษาไว้ประจำฝ่ายต่าง ๆ (6) การประสานงาน ได้จัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา ประชุมชี้แจงงานที่ปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้อง เชิญวิทยากรให้การอบรมแก่ผู้ทำหน้าที่ประสานงาน มีการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ ส่วนมีการประสานกิจกรรมด้านต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดนั้นอาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานในแต่ละโรงเรียนซึ่งมีความพร้อมอยู่แล้วในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการเงิน และเรื่องที่จะต้องขอความอนุเคราะห์ และการติดต่อประสานงานกิจกรรมต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอกมีน้อย จะมีการประสานกิจกรรมก็แต่เฉพาะในหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัดเพื่อเสนอรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน การบริหารการศึกษาของโรงเรียนซึ่งต้องจัดทำทุกปีให้มันไปตามกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ความเห็นในระดับการปฏิบัติด้านการประสานงานเรื่องการติดต่อประสานงานกิจกรรมต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายภายนอกอยู่ในระดับต่ำสุด

2.1.5 กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นเพราะว่ากระบวนการบริหารการศึกษาในทุกโรงเรียน จะต้องมีการประเมินผลงานของทั้งผู้บริหารและครูเพื่อเป็นข้อมูลการตัดสินใจในการพิจารณาปรับ ฐานเงินเดือนในทศวรรษ ซึ่งทางโรงเรียนได้จัดทำและกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจน อยู่แล้วเพื่อเป็นแนวทาง ในการดำเนินจัดทำ การประเมินให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน และกระบวนการประเมินให้ เป็นไปอย่างถูกต้องและได้ผลการประเมินผลงานที่เที่ยงตรง จึงทำให้ผลการวิจัยในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อกระบวนการบริหารด้านการประเมินผลงาน ในข้อนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จรินทร์รัตน์นกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า (7) การประเมินได้กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ส่วนมีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องจากโรงเรียนสองภาษาเอกชนดำเนินการ และบริหารงานโดยเอกชนผู้เป็นเจ้าของ มีอิสระในการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานการจัดการศึกษานั้นสามารถที่จะเห็นและรับรู้ได้จากผลสำเร็จของผู้เรียนที่สามารถที่จะติดต่อสื่อสารและมีทักษะทางด้านภาษามากกว่าโรงเรียนโดยทั่วไปแล้ว จึงเห็นว่าความจำเป็นในการที่จะรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีน้อย ซึ่งจะรายงานเฉพาะหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น จึงทำให้ความเห็นทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน พบว่าทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพื้นฐานในด้านความรู้ ความคิด ประสบการณ์ในการทำงาน และการศึกษา ไม่ต่างจากครูผู้สอน ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็เคยเป็นครูผู้สอนมาก่อนในอดีต เมื่อประสบการณ์มากขึ้นก็โอกาสได้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน เพราะฉะนั้นผลการวิจัยจึงพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจึงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

2.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าปัญหาปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรมีความถี่สูงสุด และความเห็นของครูด้านการกระตุ้นจูงใจมีความถี่สูงสุด ปัญหาทางด้านพบว่า

ด้านการวางแผนในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นใน ปัญหาข้อการกำหนดบุคลากร รับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความถี่สูงสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การวางแผนการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียนนั้นเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโดยตรง และโอกาสในการที่ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องจะมีบทบาทในด้านนี้นั้นมีน้อยมาก หรือแทบที่จะไม่มีเลย และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะรับนโยบายของเจ้าของหรือผู้มีอำนาจสูงสุดมาดำเนินการ และการวางแผนดำเนินการใด ๆ นั้นอาจถูกละเลย และกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิศ ไชยศรี (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาด้านกระบวนการบริหารในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครของแก่น พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนคือ การขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนและการทำงาน และงานวิจัยของ วราภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ปัญหาที่พบในขั้นตอนกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาคือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน และงานวิจัยของปริญญา โทธิ ( 2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนกับชุมชนพบว่า ปัญหาสำคัญได้แก่ ผู้บริหารไม่กำหนดผู้รับผิดชอบงานโรงเรียนกับชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนไว้เพื่อใช้ในกาบริหาร ด้านการจัดสรรทรัพยากร ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความ เห็นในปัญหาข้อ การสรรหาครู และบุคลากรที่มีความสามารถมีความถี่สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและจบวุฒิทางด้านการศึกษาโดยตรงนั้นหายาก โดยเฉพาะครูชาวต่างชาติ และค่าจ้างที่ได้รับนั้นอาจไม่พอใจเท่าที่ควร ที่มีวุฒิการศึกษาและจบมาโดยตรงส่วนใหญ่จะสมัครสอนในโรงเรียนนานาชาติที่มีรายได้ที่สูงกว่า และมีสวัสดิการต่างๆ สูงใจกว่า และครูที่รับสมัครเข้ามานั้นส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าเป็นชาวต่างชาติและสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้เท่านั้นแต่ไม่มีคุณสมบัติที่จะเป็นครูที่ดีได้ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพัทธา รสจันทร์ ( 2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่เปิดสอนภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน พบว่าปัญหาคือ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดเตรียมครูชาวครูต่างประเทศให้มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินการ โครงการ และงานวิจัยของ สุวรรณ ศรีบูรพาภิรมณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนตามโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพคือ การสรรหาบุคลากรได้ไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการ และ งานวิจัยของ ทิศ ไชยศรีสุทธ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษา ด้านกระบวนการบริหาร ในโรง

เรียนสังกัดเทศบาลนครของแก่น พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาด้านกระบวนการบริหารคือ ขาดครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ จึงศักดิ์สิทธิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม จังหวัดสมุทรสาคร พบว่าปัญหาคือขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ถ้าพิจารณาในความเห็นของครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า การควบคุมและติดตามการใช้อาคารสถานที่ และทรัพยากรอื่น ๆ มีความถี่สูงสุด นั่นอาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติและเห็นว่าการควบคุมติดตามการใช้ทรัพยากรนั้นถูกละเลยและเห็นว่ามีความไม่เหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการใช้ในการประกอบกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ และมีผลทำให้เกิดความบกพร่องและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทำได้ไม่เต็มที่ ด้านการกระตุ้นใจ ในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อการพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบมีความถี่สูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนต่างก็เห็นว่าการบริหารจัดการการเรียนการสอนในโรงเรียนสองภาษาเอกชนส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเอกชน และเก็บค่าเรียนที่สูงกว่าโรงเรียนสามัญโดยทั่วไป และหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในด้านคุณภาพการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพทางการเรียนการสอนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และโรงเรียนสองภาษามีการแข่งขันกันมากขึ้นในปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองที่จะให้บุตรหลานของตนได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านภาษามากขึ้น จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ และทำงานมากขึ้น และเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นควรจะเหมาะสมมากกว่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส โสภณมณี (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ พบว่า ค่าจ้างที่ได้รับไม่เพียงพอบุคลากรต้องหารายได้พิเศษเสริมจากงานประจำ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลง ด้านการประสานงาน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาใน ข้อระบบการติดต่อประสานงานในโรงเรียนมีความถี่สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระบบการติดต่อประสานงานในโรงเรียนยังขาดขั้นตอนในการประสานงานที่ชัดเจน บางโรงเรียนอาจจะกำหนดสายการบังคับบัญชา ที่เป็นระบบแล้วแต่ในด้านการปฏิบัตินั้นอาจยังไม่เป็นไปตามที่กำหนด เพราะโรงเรียนเอกชนนั้นส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเจ้าของซึ่งเป็นเอกชน ดำเนินการโดยอิสระ เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการและการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่เจ้าของโรงเรียนหรือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี พวงผกา (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนประสบคือ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ขาด



การประสานงานที่เป็นระบบ ขาดการควบคุม กำกับติดตาม ด้านการประเมินผลงาน ในภาพรวม ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นในปัญหาข้อการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคคลในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นทราบมีความถี่สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนสองภาษาเอกชน ส่วนใหญ่นั้นดำเนินโดยเจ้าของซึ่งเป็นเอกชนซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำรายงานในภาพรวมของโรงเรียนเสนอต่อหน่วยงานในสังกัด ได้รับทราบในทุกปีแล้ว และเห็นว่าผลการดำเนินงานของโรงเรียนไม่จำเป็นที่จะต้องรายงานให้ทางบุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ และหน่วยงานที่ไม่ใช่ต้นสังกัดที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้รับทราบในรายละเอียด ซึ่งส่วนใหญ่แล้วอาจจะแจ้งในส่วนที่ควร จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปยังหน่วยงานนั้นๆ ที่ยังคงมีปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาโดยตรง แต่ไม่ได้รายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมให้ได้รับทราบ

สรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน ในความคิดเห็นของส่วนใหญ่คือ การสรรหาครูและบุคลากรที่มีความสามารถมีความถี่สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และจบวุฒิทางด้านการศึกษาโดยตรง โดยเฉพาะครูชาวต่างชาติจริง ๆ นั้นหายาก เนื่องจากชาวต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ที่เข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยนั้นเป็นนักธุรกิจ และค่าจ้างที่ได้รับจากการเป็นครูนั้นอาจไม่จูงใจเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณมา ศรีบูรพภกริรมย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ด้านบุคลากร พบว่าการสรรหาบุคลากรไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการ และงานวิจัยของ นิพัทธา รสจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ที่เปิดสอนโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานวิชาการส่วนใหญ่พบในระดับปานกลางคือ การจัดเตรียมครูชาวต่างชาติให้มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ ส่วนปัญหาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน จากความคิดเห็นของครูผู้สอนส่วนใหญ่คือ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่คิดว่าการสอนที่โรงเรียนสองภาษาเอกชน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการโดยเอกชน และค่าเล่าเรียนที่เก็บจากนักเรียนนั้นค่อนข้างที่จะสูงกว่าโรงเรียนรัฐ หรือโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนในระบบเดียว และครูผู้สอนนั้นจะต้องมีความรู้และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ด้วย จึงคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นยังไม่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้นความคิดเห็นส่วนใหญ่จึงพบว่า การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบยังคงมีปัญหาอยู่

## 2.4 ข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชน

2.4.1 **ด้านการวางแผน** ควรให้มีความชัดเจน เมื่อวางแผนแล้วต้องปฏิบัติให้ตรงตามแผนที่วางไว้ และส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยงานด้านบริหารมากขึ้น กำหนดแผนผู้ติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจนและควรมีผู้รับผิดชอบด้านสองภาษาโดยตรงนั้น อาจจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนสองภาษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก งานด้านการวางแผนส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร ครูผู้สอนมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนซึ่งมีงานที่มากอยู่แล้ว และมีจำนวนไม่เพียงพอจึงไม่มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในวางแผนในการบริหารการศึกษา

2.4.2 **ด้านการจัดสรรทรัพยากร** ที่เสนอแนะว่าควรจัดให้เพียงพอและสร้างบรรยากาศให้น่าเรียน จัดหาครูต่างชาติที่มีวุฒิครูและไม่ควรเปลี่ยนบ่อย เลือกบริษัทจัดหาครูที่ดี ๆ เพราะครูต่างชาติที่มีคุณภาพหายาก ครูไทยใช้ภาษาไม่เก่งต้องให้การอบรมมากขึ้น การใช้อาคารสถานที่ควรมีการคุยกับระดับบริหารให้มีการจัดสรรให้ลงตัว จัดสถานที่ต้องเหมาะสม เพียงพอ และดูแลสม่ำเสมอ ควรให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการใช้อาคารสถานที่และทรัพยากรอื่น ๆ โดยตรง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บางโรงเรียนนั้นเป็นโรงเรียนขนาดเล็กงบประมาณในการดำเนินงานมีน้อยจึงไม่สามารถที่จะจัดสรรทรัพยากรให้ได้เป็นไปตามความต้องการได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม และไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรโดยตรง และไม่สามารถที่จะจ้างครูต่างประเทศที่มีคุณภาพในอัตราเงินเดือนสูงได้

2.4.3 **ด้านการกระตุ้นหัวใจ** ยังมีน้อยต้องทำอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ควรให้ความเสมอภาคระหว่างครูไทย กับครูต่างชาติ ควรมีการติดตามการทำงานเพื่อให้เกิดกำลังใจ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนควรให้มีคณะกรรมการ พิจารณา และควรมีกฎระเบียบที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาไม่วางอำนาจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น จัดหาผู้มีความรู้ด้านภาษาและด้านวิชาการ ให้การสนับสนุนครูต่างชาติเพื่อการนิเทศ การพิจารณาการให้รางวัล ผ่านคณะกรรมการจะได้ผลดี การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการนัดประชุมกันเป็นระยะ ข้อเสนอแนะเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนสองภาษาส่วนใหญ่เห็นว่า ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ช่องว่างระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติแตกต่างกันมาก เนื่องจากเห็นว่าโรงเรียนต้องการที่จะสร้างความเชื่อถือให้กับผู้เรียนในด้านภาษาและให้ความสำคัญกับชาวต่างชาติมากกว่า และครูต่างชาติที่มีคุณภาพนั้นหายาก จึงให้ค่าจ้างที่สูงกว่าหลายเท่าจึงทำให้ครูไทยนั้นมีความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนไม่เสมอภาคในการปฏิบัติ การติดตามการทำงานเพื่อให้กำลังใจนั้นอาจมีน้อยเนื่องจากเห็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนส่วนใหญ่เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอยู่แล้ว การพิจารณาให้ค่าตอบแทนนั้นส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือเจ้าของโรงเรียน การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณานั้นจึงเห็นว่า

คงไม่มีความสำคัญ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นส่วนมากแล้วจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจึงทำให้มีโอกาสในการที่จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดมีน้อย

2.4.4 *ด้านการประสานงาน* ควรให้มีมากขึ้น จัดให้มีฝ่ายประสานงานโดยตรง จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานหรือโครงการโดยตรง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนสองภาษาเอกชนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะฉะนั้นการการดำเนินงานจึงไม่ได้จัดให้มีเป็นฝ่าย และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านโดยตรง เนื่องจากข้อจำกัดของบุคลากร และผู้บริหารอาจเห็นว่าในแต่ละฝ่ายนั้นต่างก็รับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองแล้วตั้งแต่การรับเข้ามาทำงาน และกำหนดไว้ในสัญญาการว่าจ้าง แต่ก็อาจไม่เป็นเช่นนั้นทุกโรงเรียน

2.4.5 *ด้านการประเมินผลงาน* ควรกำหนด จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลงานให้ชัดเจน ควรทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทำการประเมินผลงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องนำผลการประเมินมาวิเคราะห์โดยคณะกรรมการจัดทำผลการประเมินคุณภาพภายในและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนนั้นมีความยืดหยุ่นที่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์อะไรอย่างชัดเจน เนื่องจาการันการบริหารโดยเอกชนอย่างเป็นอิสระ และความเห็น การตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่เจ้าของผู้บริหาร ด้านการประเมินผลงานนั้นอาจจะขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานที่อยู่ในรูปแบบของรายได้ที่ได้รับจากค่าเล่าเรียนของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเป็นหลัก การประเมินผลงานในส่วนบุคคลนั้นจึงไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะจัดทำให้เป็นระบบ และกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง ทำอย่างจริงจังตลอดจนทำการประชาสัมพันธ์ให้ทราบ เพราะเห็นว่าโรงเรียนส่วนใหญ่นั้นจัดจ้างในระบบสัญญาปีต่อปี เมื่อสิ้นสุดสัญญาการพิจารณาเงินเดือนนั้นก็จะเป็นไปตามที่สัญญาการว่าจ้างกำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียนด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถให้ข้อเสนอแนะได้สองลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยที่ได้มานี้สามารถที่จะนำไปใช้ในการพิจารณาในแต่ละด้านเพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในแต่ละด้านดังนี้

##### 3.1.1 โรงเรียนสองภาษา ต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

มีการศึกษาหลักการและกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาให้มีความเข้าใจ และดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถนำผลการวิจัยที่ได้นำไปปรับใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาให้มีความเหมาะสม ให้เป็นไปตามเกณฑ์ และเป็นกระบวนการที่เหมาะสม และมีกระบวนการบริหารการศึกษาโดยให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

3.1.2 โรงเรียนต้องมีการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละส่วน และฝ่ายให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้และเพียงพอ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดหาครูที่มีความรู้ความสามารถให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนพัฒนาและปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ได้อย่างเหมาะสม จัดหาครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนต้องการและให้มีความเพียงพอกับจำนวนนักเรียน และจัดจำนวนของนักเรียนให้เหมาะสมกับขนาดของห้องเรียน

3.1.3 ผู้บริหารในโรงเรียนสองภาษาควรให้ความสำคัญในเรื่องของการกระตุ้นใจ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้การปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนในการที่ผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในอนาคตการทำงาน

3.1.4 โรงเรียนสองภาษาเอกชนต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาหรือโรงเรียนไม่ว่าการประสานงานภายในโรงเรียน และการประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องให้มีมากยิ่งขึ้น และต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างกัน เพื่อเป็นข้อมูลหรือข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน องค์กร และชุมชนท้องถิ่นในการที่จะประสานความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนต่อไป

3.1.5 โรงเรียนสองภาษาต้องจัดทำการประเมินผลงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินโดยตรงอย่างชัดเจน และผลของการประเมินต้องนำผลที่ได้นั้นไปเปรียบเทียบกับการบริหารงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร นั้นพบว่ายังไม่มีท่านใดได้จัดทำมาก่อน จึงมีข้อจำกัดในเรื่องของการจัดหาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้ออ้างอิงได้อย่างเพียงพอ ดังนั้นการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งต่อไปมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ควรศึกษาหาข้อมูลประกอบในการทำวิจัยให้กว้างขวาง และหลากหลายทั้งข้อมูลของโรงเรียนสองภาษาทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ ตลอดจนการจัดการศึกษาสองระบบของโรงเรียนในต่างประเทศประกอบ

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากคณะกรรมการพิจารณาคุณภาพมาตรฐานการศึกษากับโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านการรับรองว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

3.2.3 ควรศึกษาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในท้องถิ่นเพื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร

3.2.4 ควรเปรียบเทียบกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนที่มีขนาดใหญ่ และขนาดเล็กกว่ามีการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างไร

3.2.5 การจัดเก็บข้อมูลตลอดจนการจัดทำเครื่องมือการวิจัย ควรจะจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีอื่นนอกจากแบบสอบถามประกอบด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การศึกษาจากประสบการณ์จริง เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณา และอ้างอิงซึ่งจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษากับโรงเรียนของรัฐที่มีการจัดการเรียนการสอนในระบบสองภาษาด้วย

3.2.6 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียนหลักสูตรภาษาอังกฤษ

## **บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กนกพร จรินทร์รัตนาก “กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540
- กมล ตระสุวรรณ์ “กระบวนการบริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วม  
ในจังหวัดลำปาง” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- กล้า ทองขาว สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. *ระบบงานแผนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร  
การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร ศกศ. 2547
- กระทรวงศึกษาธิการ กองแผนงาน สำนักปลัด *25 ปี การวางแผนกระทรวงศึกษาธิการ  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว* 2534
- กระทรวงศึกษาธิการ *การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ศาสนา 2526
- กองแผนงาน. สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ *25 ปี การวางแผน กระทรวงศึกษาธิการ  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว* 2534
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน “โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา  
(2538 :7)” สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก—กรุงเทพมหานคร สกยบู้เกิ้ล* 2544
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. สำนักงาน *1 ปี ปฏิรูปการศึกษาเอกชน* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์การศาสนา 2543
- จันทร์ณี สงวนนาม *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร  
บุ๊คพอยท์ 2545
- โชติรส ไสภณมณี “การบริหารงานโรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครในช่วงภาวะ  
วิกฤตเศรษฐกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543
- \_\_\_\_\_ . “หน่วยที่ 3 (การเขียนโครงการวิทยานิพนธ์)” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1*  
เลขหน้า 154 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

พรสวรรค์ เพชรแดง และนิติพร เพิ่มพูนศิลป์ *แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535*

กรุงเทพมหานคร 2535

ภิญโญ ไสสร *หลักการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชย์

2523

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา 2540*

สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>

เมธี ปิณฑนานนท์ *การบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์การศึกษา 2525

เยาวภา เตชะจุปต์ *การบริหารการศึกษา* สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>

15 กันยายน 2547

ธงชัย สันติวงษ์ *การวางแผน*. กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 3 ไทยวัฒนาพานิชย์ 2536

ธีรวุฒิ ปทุมนพรัตน์ *หลักการบริหารการศึกษา*(2534 : 17) สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>

15 กันยายน 2547

นรา สมประสงศ์ “หน่วยที่ 5 (การกลุ่มตัวอย่าง)” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2*

เลขที่หน้า 10 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2544

\_\_\_\_\_ *ประมวลสาระ ชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* นนทบุรี

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ *หลักการบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ เอส.เอ็ม.เอ็ม.จำกัด

2525

\_\_\_\_\_ *หลักการบริหารบุคคลทางการศึกษา (2534 : 4)* บทความการบริหาร

การศึกษา : สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>

บันเทิง มาแสง “การติดตามประเมินผลโครงการ” เอกสารการประเมินผล ธันวาคม 2530

(อัครา)

ปกรณ์ ศรีคอนไผ่ *หลักการบริหารการศึกษา* สถาบันพัฒนาผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการ 2529

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ *ประมวลสาระ ชุดวิชา การบริหารทรัพยากรการศึกษา* นนทบุรี

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2541

ปิยะ ศกุนตนาค “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา

ในกรุงเทพมหานคร ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร

การศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543



- ปิยะพร ทำบุญ “การบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ในสถานศึกษา  
ศรีสะเกษ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราช 2546
- สมศักดิ์ จังศักดิ์สิทธิ์ “กระบวนการจัดการศึกษาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม  
จังหวัดสมุทรสาคร” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช 2544
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ *การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริม 2542
- ปรัชัช เขียมสมบุรณ์ “25 ปี การวางแผน กระทรวงศึกษาธิการ” การวางแผน : ความหมาย  
กระบวนการ และอุปสรรค กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พงษ์นิช รุ่งเป้า “ การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลัง  
ใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชสีมา” วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครราชสีมา 2544
- รัศมี พวงผกา “ การบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543
- วิโรจน์ สารรัตนะ *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 3 โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์ 2545
- วิโรจน์ สารรัตนะ *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา – กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์ 2542*
- วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์ *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542* กรุงเทพมหานคร  
พัฒนาศึกษา 2542
- วรารณณ์ วัฒนกุล สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com> 15 กันยายน 2547
- วรารณณ์ วิริยะคุปต์ “ กระบวนการวางแผนการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2544
- ศิริอร ชันชหัตต์, ผศ. *องค์การและการจัดการ* สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com>
- ศรีประภา นาคะศักดิ์เสวี “ การบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่จัดเป็นสวัสดิการ  
แก่บุคลากรของหน่วยงานรัฐในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2544
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ *การบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ไพศาลการพิมพ์ 2523

สุชาติ เปลี่ยนสุภาพ *ทำเนียบโรงเรียนนานาชาติและสองภาษา 2546 - 2547* กรุงเทพมหานคร  
พีเค อินเตอร์พริ้นท์ 2546

เสนะ ดิยาว *หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2543

เสวานิตย์ ชัยนุสิถ *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา-- กรุงเทพมหานคร บุ๊คพอยท์ 2545*

สุธีร์ วรรณ "กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร  
การศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543*

อรุณ รักธรรม. *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*

หน่วยที่ 10 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2544

อภิชาติ แพทย์พงษ์ "ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ  
การสอน ของโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร (การบริหารการศึกษา)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2545

อภิรักษ์ ศรีอุณชวการณ์ "กระบวนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543*

อุทิศ ไชยศรีสุทธิ " การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาด้าน  
กระบวนการบริหารในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น" *วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2543*

เอกชัย กี่สุขพันธ์ *การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
สุภาพใจ 2538

American Association of School Administration .(1955) *Staff Relations in School  
Administration. Washington, D.C. :AASS.*

Campbell., and Russell T, Gregg eds. *Administrative Behavior in Education*  
New York: Harper and Row, 1957.

Drucker,P.F., *Management for Result.* New York: AMACOM, 1983.

Eugene B. Elliot and Earl E. Mosier, *Organization of Planning for Education*  
*Fortyfourth Yearbook* Chicago: University Press, 1945 : 268-272.

Gulick, Luther and Urwick,L. *Papers on the Science of Administration.* New Jersey:  
Clifton, 1973.

[http://www.opec.go.th/pics/English\\_bangkok](http://www.opec.go.th/pics/English_bangkok).

Cater V. Good (1973) สืบค้นใน <http://www.Achanyai7.20m.com> 15 กันยายน 2547

Jesse B. Sears, *The Nature of the Administrative Process* New York : Mc Graw-Hill,  
1950: 39-85.

Koontz, H. and Others, *Essentials of management*. 5th edition. New York  
McGraw-Hill, 1988.

Newman, H. William, *Administrative Action*. Englewood Cliffs, New Jersey:  
Prentice-Hall, 1950.

Sion, Herbert A. and other, *Public Administration*, New York : Alfred A. Knopf, 1961.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสุวาทินี สลีอ่อน
วัน เดือน ปีเกิด	21 กันยายน พ.ศ. 2506
สถานที่เกิด	อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (BBA) สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปี พ.ศ. 2534 - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (MBA) สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปี พ.ศ. 2539
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนนานาชาติสยาม
ตำแหน่ง	อาจารย์ใหญ่