

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

โดย  
นายไพฑูริย์ พูนขวัญ

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-11-6163-8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIORS AND CURRICULUM  
ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF  
NAKHON PATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1

By

Paichayont Poonkwan

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974-11-6163-8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” เสนอโดย นายไพฑูริย์ พูนขวัญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จิตวิตร)  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจริญอักษร
2. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจริญอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(นายวินัย ศรีเจริญ)

...../...../.....

K45252316 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา / การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ไพชะยนต์ พูนขวัญ : พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIORS AND CURRICULUM ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF NAKHON PATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ.วาทที่ พ.ศ.ดร.นพดล เจนอักษร, ดร.ศรียา สุขพานิช, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร, 185 หน้า ISBN 974-11-6163-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 2) การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูวิชาการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน สถานศึกษาละ 4 คน จำนวนสถานศึกษา 97 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert) และการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางของกรมวิชาการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)

ผลวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

K 45252316 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : SCHOOLS ADMINISTRATORS' ADMINISTRATIVE BEHAVIORS / CURRICULUM  
ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS

PAICHAYONT POONKWAN : THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIORS  
AND CURRICULUM ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF  
NAKHON PATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1. THESIS ADVISORS : ASST.PROF.MAJ.NOPADOL  
CHENAKSARA, RTAR, Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., AND ASSOC.PROF.SIRICHAJ CHINATANKUL,  
Ph.D. 185 pp. ISBN 974-11-6163-8

The purposes of this research were to find 1) the administrative behaviors of the school Administrators under the Office Nakhon Pathom Education Service area 1, 2) the curriculum administration of basic education schools under the Office of Nakhon Pathom Education Service area 1, and 3) the relationship between the administrators administrative behaviors and curriculum administration under the Office Nakhon Pathom Education Service area 1. This was a descriptive research. The samples were basic education schools under the Office of Nakhon Pathom Educational Service area 1. The respondent comprised a school administrator, an academic teacher, and 2 regular teachers, 4 respondents from each of 97 schools, totaling 388 respondents. The instrument was a questionnaire concerning administrators, administrative behaviors according to Likerts's viewpoints and school curriculum administration according to the viewpoints of the Department of Educational Academic Affairs. The statistics applied in data analysis were frequency (f) percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) and pearson product-moment correlation coefficient.

The finding revealed as follows:

- 1) The administrative behaviors of basic education schools administrators under the Office of Nakhon Pathom Education Service area 1, as a whole and as an individual aspect was at a high level.
- 2) The curriculum administration of the basic education schools under the Office of Nakhon Pathom Education Service area 1, as a whole and as an individual aspect, was at a high level.
- 3) There was a relationship between the administrators' administrative behaviors and the curriculum administration of basic education schools under the Office of Nakhon Pathom Education Service area 1.

---

Department of Educational Administration      Graduate School, Silpakorn University      Academic Year 2005

Student's signature.....

Thesis Advisor signatures 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย พร้อมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และนายวินัย ศรีเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณธวัช โปธิกุล ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ คุณดุสิต หังเสวก คุณจาริก วัชรพานิช คุณขนิษฐา สาลีผล ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบคุณ คุณจุฑารัตน์ นิรันดร และเพื่อน ๆ บริหารรุ่นที่ 22 (โครงการพิเศษ) ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณวิไล พูนขวัญ คุณพ่อเพียว พูนขวัญ คุณแม่สอาด พูนขวัญ คุณแม่ตั้ง สิ้นทรัพย์ บุตรและพี่น้อง ตระกูล พูนขวัญ ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริม เป็นกำลังใจให้ การศึกษาครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ และขอมอบใบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้กับทุก ๆ คน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหา.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย .....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
พฤติกรรมการบริหาร .....	15
การเป็นผู้นำ.....	19
ความหมายของผู้นำ.....	19
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	20
การจูงใจ.....	22
ทฤษฎีการจูงใจ.....	23
การติดต่อสื่อสาร .....	26
ความหมายของการติดต่อสื่อสาร .....	26
กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	27
การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน .....	29

บทที่	หน้า
การตัดสินใจ .....	32
ความหมายของการตัดสินใจ .....	32
ความสำคัญของการตัดสินใจ .....	33
การกำหนดเป้าหมาย.....	34
พลังของเป้าหมาย.....	35
การควบคุมการปฏิบัติงาน .....	36
ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน .....	36
หลักในการควบคุมการปฏิบัติงาน.....	37
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม .....	38
มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา.....	40
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1.....	51
การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา.....	52
ความสำคัญของหลักสูตร.....	53
องค์ประกอบของหลักสูตร .....	54
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร .....	55
การพัฒนาหลักสูตร .....	56
หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
งานวิจัยภายในประเทศ.....	99
งานวิจัยต่างประเทศ.....	102
สรุป.....	104
3 การดำเนินการวิจัย .....	105
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	105
ระเบียบวิธีวิจัย .....	106
แผนแบบของการวิจัย .....	106
ประชากร .....	106
กลุ่มตัวอย่าง.....	106



บทที่	หน้า
ตัวแปรที่ศึกษา .....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	109
การสร้างเครื่องมือ.....	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	111
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	112
สรุป.....	113
4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	114
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	114
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา .....	116
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	124
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 .....	132
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	134
สรุปผลการวิจัย.....	134
อภิปรายผล.....	135
ข้อเสนอแนะ .....	140
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	140
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป.....	141
บรรณานุกรม.....	142

	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ.....	153
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	158
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่นำข้อมูลไปทดลอง .....	160
ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล .....	162
ภาคผนวก จ หนังสือขอทดลองเครื่องมือ .....	165
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	167
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	169
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	172
ประวัติผู้วิจัย .....	185

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการทดสอบการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 .....	6
2	เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y .....	25
3	แสดงจำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูลแยกเป็นรายอำเภอ .....	107
4	ข้อมูลแสดงสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	115
5	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	116
6	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร .....	117
7	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านสภาพแรงจูงใจของผู้บริหาร .....	118
8	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร.....	119
9	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านสภาพแรงจูงใจของผู้บริหาร .....	120
10	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านสภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร .....	121
11	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร .....	122
12	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร .....	123
13	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านลักษณะการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรมของผู้บริหาร .....	124
14	การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	125
15	การบริหารหลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา.....	126
16	การบริหารหลักสูตรด้านการจัดทำสาระของผู้บริหารสถานศึกษา.....	127
17	การบริหารหลักสูตรด้านการวางแผนบริหารจัดการการใช้ของผู้บริหาร.....	128
18	การบริหารหลักสูตรด้านการปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารหลักสูตร .....	129
19	การบริหารหลักสูตรด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ของผู้บริหาร .....	130

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	สรุปผลการบริหารดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา.....	131
21	การบริหารหลักสูตรด้านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการ .....	132
22	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหาร .....	133

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

บรรดาอารยประเทศในโลกที่เจริญแล้วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองหากได้ค้นหาข้อมูลปัจจัยพื้นฐานแล้ว จะเห็นได้ว่าการศึกษาก็คือปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความเจริญในด้านอื่น ๆ ทั้งหมด การศึกษาเท่านั้นที่จะช่วยให้มนุษย์พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ อาคารสิ่งก่อสร้างทั้งหลายจะมั่นคงแข็งแรงก็อยู่ที่การวางรากฐาน ฉะนั้นการวางรากฐานทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อชีวิตคนเรา การศึกษาเป็นการพัฒนา มนุษย์ มนุษย์เป็นเหตุปัจจัยและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ<sup>1</sup> ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องดำเนินการอย่างดีมีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นไปเพื่อการพัฒนา สังคม พัฒนาโลก การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการศึกษาคือกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาสังคม คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสม ก็คือคนที่สามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และได้รับสิ่งที่ดีที่เหมาะสมสะท้อนออกมาหลายแง่มุม<sup>2</sup> การพัฒนามนุษย์ต้องพัฒนาออกมาในรูปลักษณะของความพึงประสงค์ คนต้องมีประสิทธิภาพและคุณภาพสามารถทำได้โดยให้การศึกษาที่ดีและถูกต้อง การศึกษาจะช่วยให้บุคคลเจริญขึ้นในหลาย ๆ ด้านทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น<sup>3</sup> ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ความว่า

---

<sup>1</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544) (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539), 1.

<sup>2</sup>มหาวิทยาลัยศิลปากร, “การประกันคุณภาพการศึกษา,” เอกสารฉบับที่ 3/2539, 1. (เอกสารอัดสำเนา)

<sup>3</sup>อมรวิเศษ นาคทรพร, ความฝันของแผ่นดิน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ตะวันออก จำกัด, 2540), 7.

“ประเทศชาติของเราจะเจริญหรือเสื่อมลงนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสำคัญ ผลการศึกษาอบรมในวันนี้จะเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของชาติในวันหน้า”<sup>4</sup>

ประเทศไทยมีระบบการจัดการศึกษาที่เป็นระบบมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยที่รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษามาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและการจัดการด้านการศึกษา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>5</sup> ทั้งนี้โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน ให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของแต่ละระดับและสนองความต้องการของสังคม ประเทศชาติ สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างสรรค์หล่อหลอมให้เยาวชนเจริญเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ เป็นกำลังในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสันติและมีความสุข<sup>6</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่องานส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษานั้นๆเป็นอย่างมากในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ พฤติกรรมการบริหาร การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระทำหรือทำที่ที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารกิจกรรมของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมงาน บริหารทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากรและงานบริหารทั่วไปให้ได้ผลดี พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารจะก่อให้เกิด สภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยให้คุณภาพการสอนของครูดีขึ้น ครูมีความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน

<sup>4</sup> รุ่ง แก้วแดง , ปฏิวัติการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2541), 39.

<sup>5</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” ราชกิจจานุเบกษา 111, 74ก (19 สิงหาคม 2542) : 3-9.

<sup>6</sup> กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539), 1.

นโยบายของรัฐบาลได้แสดงเจตนารมณ์ที่จะปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อันเป็นเงื่อนไขสู่การพัฒนา ระบบเศรษฐกิจให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและมีปัญหาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ นำประเทศให้อยู่รอดจากระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ผันแปรอยู่ตลอดเวลา โดยยึดหลักว่า การศึกษา สร้างคน สร้างงานและสร้างชาติ ฉะนั้นการจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนระบบการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามระบบการศึกษาผู้บริหารและครู อาจารย์ในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรับความเปลี่ยนแปลงและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเป็นอยู่

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการศึกษาในปัจจุบัน เป็นการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อที่จะจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขและมีพื้นฐานในการศึกษาระดับที่สูงขึ้น การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับและเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ การที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จึงมีภาระที่หนักมากในการจัดการศึกษาและกระบวนการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นคือการใช้ระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทุกด้าน<sup>7</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาโดยมีสาระสำคัญตามเอกสารปัญหาปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2545 ของสำนักปฏิรูปการศึกษามี 5 ประการ ดังนี้ 1) ปฏิรูปการศึกษาให้การศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีความสอดคล้องกันสามารถถ่ายโอนกันได้ 2) ปฏิรูปการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน 3) ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยให้หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน มีสิทธิจัดตั้งสถานศึกษาและบริหารการศึกษา เน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่ท้องถิ่นและเอกชน 4) ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ครูต้องเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐาน จรรยาบรรณ ทางวิชาชีพครู และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ

<sup>7</sup>กรมสามัญศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 1-5.

5) ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาาระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษาเน้นการจัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบทรัพยากรที่ดี มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้<sup>8</sup>

ในปีพุทธศักราช 2548 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพ ได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพตอบสนองได้ว่ากฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มี ลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน จำนวน 12 มาตรฐาน ดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของ บุคลากรผู้เรียนและชุมชน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนา แผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิด ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและ หน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและ สร้างผู้นำ และ 12) สร้างโอกาสในทางพัฒนาได้ทุกสถานการณ์<sup>9</sup>

ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ 2546 วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นผลให้จังหวัดนครปฐมแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 เขต โดยเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม เขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ประกอบด้วย อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล โดยที่เขตพื้นที่การศึกษามีภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับ ประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กอายุ 4-5 ปี จัดการศึกษา ภาคบังคับให้กับเด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ

<sup>8</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, “การปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ 6, 6 (มิถุนายน 2546) : 2-3.

<sup>9</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 12.



พุทธศักราช 2546 ส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนได้เรียนจนจบมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีสาระในการปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูผู้สอนและการบริหารจัดการ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การปฏิรูปหลักสูตรเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้คุณภาพการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในปีพุทธศักราช 2545 กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีคำสั่งให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2546 ใช้ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในปีการศึกษา 2547 และปีการศึกษา 2548 ให้ทุกชั้นใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ครบทุกชั้นเรียน ทั้งนี้ให้เริ่มใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนนำร่องและโรงเรียนเครือข่ายที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศรายชื่อตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นไป โรงเรียนอื่นๆที่มีได้เป็นโรงเรียนนำร่องและโรงเรียนเครือข่าย ให้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศและให้โรงเรียนจัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพของครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนดต่อไป<sup>10</sup>

## ปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจในการจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนอายุ 4-15 ปี ในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัศึกษามีโรงเรียนในสังกัดที่เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 130 โรงเรียน มีบุคลากรในสังกัดทั้งสิ้น 2,145 คน นักเรียน 43,782 คน จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 9,815 คน จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 31,391 คน จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 2,576 คน

จากผลการสอบวัดคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ในปีการศึกษา 2546 ผลการสอบพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชา ภาษาไทย คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ พบว่าผลการประเมินร้อยละของจำนวนนักเรียนที่ต้องปรับปรุงมีมาก ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

<sup>10</sup>กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545), 3.

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ระดับชั้น/วิชา	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ				
	คะแนน เฉลี่ยร้อยละ	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ร้อยละของจำนวนนักเรียน แยกตามเกณฑ์		
			ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6					
ภาษาไทย	45.26	6.82	40.21	43.78	16.01
คณิตศาสตร์	41.7	7.24	33.24	53.67	13.1
วิทยาศาสตร์	42.41	6.14	25.86	66.67	8.02
ภาษาอังกฤษ	41.14	7.51	42.77	44.05	12.18
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
ภาษาไทย	53.98	6.9	10.29	59.2	30.51
คณิตศาสตร์	34.99	5.57	55.59	38.78	5.64
สังคมศึกษา	49.33	6.33	22.75	53	24.25
วิทยาศาสตร์	38.07	5.61	43.24	51.17	5.59
ภาษาอังกฤษ	37.92	6.82	42.17	51.65	6.18

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2548 (ม.ป.ท., 2548), 15.

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามเกณฑ์จะต้องปรับปรุงมาก

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการรายงานผลการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีประเด็นดังนี้ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา คือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อย ขาดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขาดข้อมูลสารสนเทศ เอกสารสำหรับศึกษาค้นคว้ามีจำนวนเล่มน้อย ขาดความเข้าใจระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ขาดแคลนบุคลากร ได้รับเอกสารช้า 2) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาคือ ไม่ทราบขั้นตอนในการจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา จำนวนครูมีไม่เพียงพอ ครูไม่สนใจ ไม่ชัดเจนและขาดความพร้อม 3) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหา

และข้อเสนอแนะในด้านการกำหนดแผนการบริหารการใช้หลักสูตรสถานศึกษา คือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อย นโยบายไม่ชัดเจน 4) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและข้อเสนอแนะในด้านการดำเนินการใช้ หลักสูตรสถานศึกษา คือ บุคลากรไม่ได้ดำเนินการใช้หลักสูตรอย่างจริงจัง ต้องการคำแนะนำ เกี่ยวกับใช้หลักสูตรสถานศึกษา ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายได้ 5) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาข้อเสนอแนะในด้านการนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผล คือ ไม่ได้กำหนดแบบการนิเทศที่เป็นรูปธรรมให้ชัดเจน ขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ขาดความมั่นใจในการนิเทศ 6) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและข้อเสนอแนะในด้านการสรุปผลการดำเนินการบริหาร จัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษา คือ ไม่ได้ดำเนินการสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการการใช้หลักสูตร ควรร่วมนิเทศเกี่ยวกับวิธีการสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการการใช้หลักสูตร และ 7) ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคในด้านการปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา คือ ควรมีการนิเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร ครูใช้เวลาในการจัดการเรียนรู้นาน ไม่มีเวลาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร<sup>11</sup>

จะเห็นได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นั้นล้วนเป็นปัญหาอันสืบเนื่องมาจากบุคลากรใน โรงเรียนยังไม่เข้าใจแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจ ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในประเด็นต่าง ๆ เช่น วิธีการสอนแบบบูรณาการและการผลิตสื่อการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผลตามสภาพที่แท้จริงและข้อจำกัดในเรื่องเวลาในการจัดทำหลักสูตรไม่เพียงพอ และบุคลากรมีภาระงานมากขาดการนิเทศติดตามอย่างจริงจัง ขาดผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำแนะนำเพื่อให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแล้วเสร็จพร้อมที่จะนำไปใช้ในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนตามกำหนดเวลา ภารกิจสำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้ครูเกิดการพัฒนาและมีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจเรื่องหลักสูตร การใช้หลักสูตรและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักสูตรของครูผู้สอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การดำเนินการนิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรภายใน

<sup>11</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, รายงานผลการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547), 98-100.

โรงเรียน กระตุ้นและส่งเสริมครูการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง ตลอดจนการให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความคิดเห็นของผู้บริหารและครูไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของการวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดจุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1
3. เพื่อทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการหาคำตอบของการวิจัยและสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้ตั้งข้อคำถามของงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

จากแนวความคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วเพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2. การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 สัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริการหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งใน การจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบ ซึ่ง แคทซ์ (Katz) และคาน (Kahn) ได้กล่าวถึงวิธีการในเชิงระบบว่า เป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งหมดของ ส่วนต่าง ๆ ถ้าพิจารณาส่วนต่าง ๆ ของระบบ ได้แก่ ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลย้อนกลับ (feedback) และสภาพแวดล้อม (environment)<sup>12</sup> ตัวป้อนได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การกิจ โครงสร้างองค์กร ตัวป้อนจะถูกแปรเปลี่ยน โดยกระบวนการองค์กร ได้แก่ การบริหาร และการจัดการเรียนการสอนให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ตรงตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร<sup>13</sup> ส่วนสภาพแวดล้อมไม่ใช่สิ่งที่เป็นองค์ประกอบ ของปัจจัยแต่สามารถส่งผลกระทบต่อระบบ ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ขนาดของโรงเรียน สภาพทางภูมิศาสตร์ ผลย้อนกลับเป็นการควบคุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่<sup>14</sup> และได้ นำ พฤติกรรมการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลของ เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) แปร องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) สภาพของแรงจูงใจ (motivation forces) 3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication process) 4) สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (interaction influence process) 5) สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (decision-making process) 6) สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ (goal setting or ordering) 7) ลักษณะการ

<sup>12</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978 ), 20.

<sup>13</sup>สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์การ ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

<sup>14</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 153.

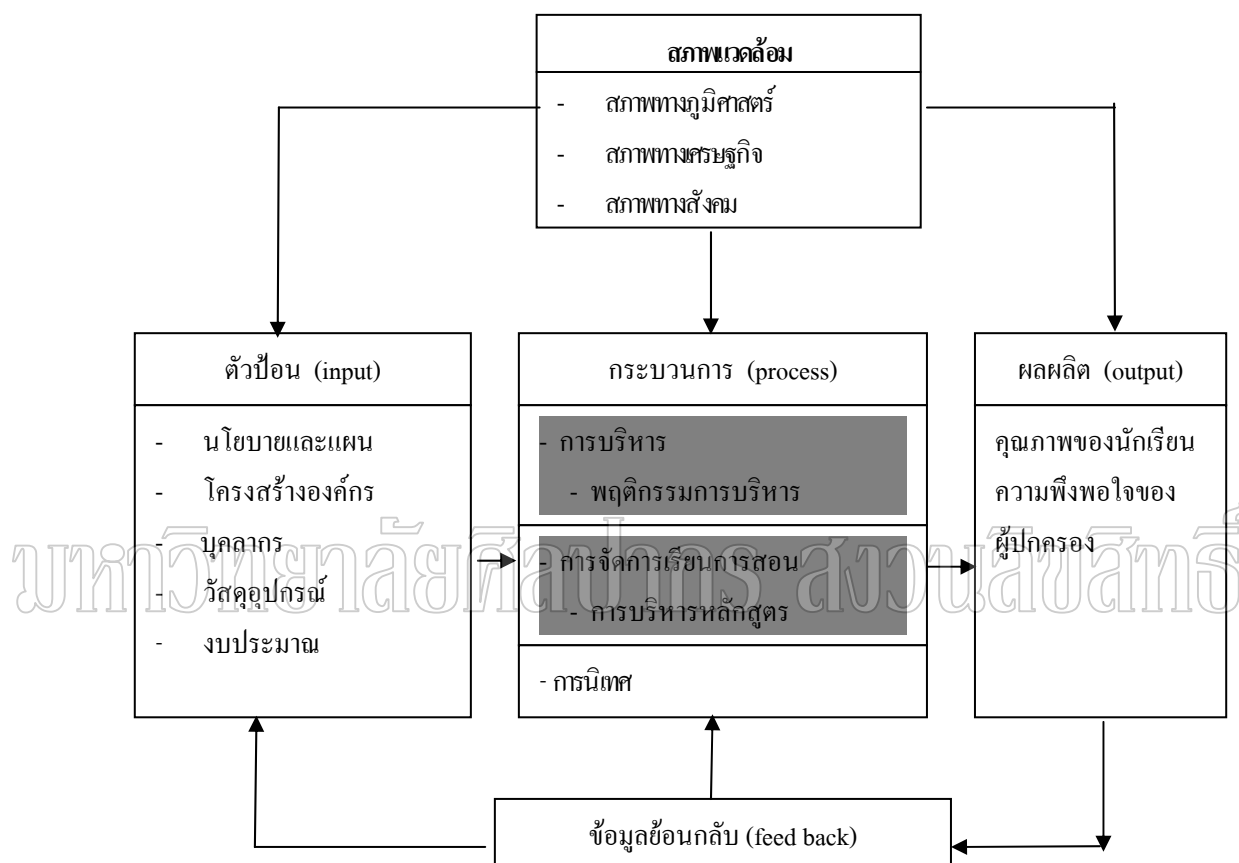
ควบคุมการปฏิบัติงาน (control process) และ 8) ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance and training)<sup>15</sup> เนปีเออร์ และเกอร์เชนเฟลด์ (Napier and Gershenfeld) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (leadership-as trait) 2) ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้ เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา (leadership-as position) 3) ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้ (leadership-as situation) และ 4) พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา (leadership as functional roles of members) ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใดด้วยส่วนด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาได้นำแนวทางการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดภารกิจบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาไว้ 7 ภารกิจ คือ ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ภารกิจที่ 3 การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ภารกิจที่ 6 สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร<sup>16</sup> ทาบา (Taba) มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีขั้นตอนคล้ายรูปแบบของไทเลอร์ (Tyler) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการ 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย 3) เลือกเนื้อหาสาระ 4) จัดรวบรวมเนื้อหาสาระ 5) คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ และ 7) กำหนดสิ่งที่จะประเมินและวิธีการประเมินผล

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยผู้วิจัยจะศึกษาว่าพฤติกรรมใดที่ก่อให้เกิดการร่วมมือปฏิบัติการ

<sup>15</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 197-211.

<sup>16</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 12.

บริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดีที่สุดและได้ผลดีที่สุด เพื่อเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไปผู้วิจัยจึงได้นำเอาแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert) ให้เข้ากับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ จัดทำเป็นขอบข่ายของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed.(New York : John Wiley & Son, 1978 ), 20.

: Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 197-211.

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 12.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยยึดแนวคิดด้าน พฤติกรรมการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลของ เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) แปรองค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) สภาพของแรงจูงใจ (motivation forces) 3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication process) 4) สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (interaction influence process) 5) สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (decision-making process) 6) สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ (goal setting or ordering) 7) ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน (control process) และ 8) ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance and training)<sup>17</sup> และแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งกำหนดโดย กระทรวงศึกษาธิการ กรมวิชาการ ได้กำหนดภารกิจบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งมีอยู่ 7 ภารกิจ คือ ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ภารกิจที่ 3 การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ภารกิจที่ 6 สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และ ภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร<sup>18</sup> เป็นตัวแปรของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

<sup>17</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 197–211.

<sup>18</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 12.



พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำ</li> <li>2. สภาพของแรงจูงใจ</li> <li>3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร</li> <li>4. สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</li> <li>5. สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ</li> <li>6. สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ</li> <li>7. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน</li> <li>8. ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา</li> <li>ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา</li> <li>ภารกิจที่ 3 การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล</li> <li>ภารกิจที่ 6 สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา</li> <li>ภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 197-211.

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 8-18.

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ให้ถือว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ โรงเรียนที่เปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ให้ความหมายนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการ วิจัยดังต่อไปนี้

1. **พฤติกรรมการบริหาร** หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกรวมถึงท่าทีที่ ผู้บริหารปฏิบัติและสามารถสังเกตได้ เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารที่ได้ทั้ง งานและน้ำใจคนและผลผลิตสูงซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 8 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ สภาพของแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ ลักษณะการควบคุม การปฏิบัติงาน และลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

2. **การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง กระบวนการต่อเนื่อง กระบวนการหนึ่งของวงจรการพัฒนาหลักสูตรได้แก่การดำเนินการตามแผนต่างๆ ซึ่งได้ กำหนดภารกิจบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาไว้ 7 ภารกิจ คือ ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อม ของสถานศึกษา ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ภารกิจที่ 3 การวางแผน บริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ภารกิจที่ 6 สรุปผลการ ดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร

3. **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1 ที่เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 (โรงเรียนขยายโอกาส)

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยหลักการแนวคิดและการศึกษาเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร 2) การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### พฤติกรรมการบริหาร

ผู้บริหารเปรียบได้เสมือนจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาประจักษ์หัวจักรสำคัญของ ขบวนการไฟฟูคูปปฏิรูปการศึกษาที่จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนการไฟฟูคูปเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้<sup>1</sup> การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนในโรงเรียนจะสำเร็จได้หรือไม่เพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความรู้ความเข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน<sup>2</sup>

คำว่า “พฤติกรรม” (behavior) รวมตลอดไปจนถึง “พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน” มีผู้อธิบายไว้มากมาย โดย กู๊ด (Good) อธิบายว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็น

---

<sup>1</sup>สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มติการเป็นนักบริหารมืออาชีพ,” วารสารวิชาการ 3, 6 (มิถุนายน 2543) : 71.

<sup>2</sup>ประสิทธิ์ เครือสิงห์, “4 ม. ที่ทำให้ผู้บริหารน่ารังเกียจ,” วารสารประชาศึกษา 51, 2 (ธันวาคม 2543 – มกราคม 2544) : 34.

ได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพ และทางอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ<sup>3</sup>

โวลแมน (Wolman) ให้นิยามว่า พฤติกรรมหมายถึงผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและที่เกี่ยวข้องของบุคคลที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม<sup>4</sup>

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้นได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีหลายท่านด้วยกันตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ซึ่งวิวัฒนาการจัดเป็นสามยุค คือ 1) การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่งเน้นระบบต่าง ๆ ในองค์กรทั้งด้านโครงสร้าง หน้าที่และการจัดการ 2) การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลากรในองค์กรมากขึ้น โดยนำหลักจิตวิทยา สังคมวิทยา ตลอดจนการมุ่งใจมาใช้เพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) ซึ่งให้ความสำคัญทั้งองค์กรและตัวบุคคลในองค์กรโดยเชื่อว่าพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งจะเป็นหลักคําคัญของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพได้<sup>5</sup>

โรงเรียน เป็นหน่วยงานหลักที่ผลักดันให้ภารกิจของการศึกษาล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลหลักที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่จะประสานบทบาทของครู อาจารย์ ตลอดจนใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการวางนโยบาย วิธีดำเนินงาน พร้อมทั้งมุ่งใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ไลเคิร์ต (Likert) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำโดยได้ศึกษาผู้นำในกิจการอุตสาหกรรม

<sup>3</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), 58.

<sup>4</sup>Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (New York : Mcmillan, 1973), 41.

<sup>5</sup>Jame Owen, "The Uses of Leadership Theory," Michigan Business Review 25 (January 1973) : 13-19.

บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาลหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งความเป็นผู้นำออกเป็นสองประเภท คือ 1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก (employee centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพมีเป้าหมายปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน และ 2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (job-centered) ผู้นำแบบนี้จะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและการกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงานเป็นต้นผลการวิจัยแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2

### จำนวนหัวหน้างาน

ยึดงานเป็นหลัก      ยึดคนเป็นหลัก

มีผลผลิตสูง



มีผลผลิตต่ำ



แผนภูมิที่ 2 หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลัก มีผลผลิตสูงกว่า หัวหน้างานซึ่งยึดงานเป็นหลัก

ที่มา : Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1961), 7.

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานเพียง 1 ใน 8 ที่ยึดงานเป็นหลักจึงจะมีผลผลิตสูง ในขณะที่หัวหน้างาน 3 ใน 9 ที่ยึดคนเป็นหลักกลับมีผลผลิตต่ำ ผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้คนงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรคือวัตถุประสงค์และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จแล้วให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพบว่าการควบคุมทั่ว ๆ ไป อย่างหลวม ๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดจะทำให้เกิดผลผลิตสูงกว่า<sup>6</sup>

นอกจากนั้น จากการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต (Likert) เกี่ยวกับผลผลิต (productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มี

<sup>6</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1961), 5-25.

ประสิทธิภาพ ไลเคิร์ตได้เสนอระบบการบริหารสี่ระบบ ซึ่งในแต่ละระบบชี้ให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารดังนี้คือ

ระบบที่ 1 อำนาจเผด็จการ (system 1 : exploitative) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง ให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อยการตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะส่งจากเบื้องบนลงมา การจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อย และลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคนเป้าหมายของงานต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศิลป์ (system 2 : benevolent authoritative) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่ไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ขอมให้การสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานแต่จริง ๆ แล้วนโยบายและเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (system 3 : consultative) การบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก ไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ โดยขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์กรอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอยู่

ระบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (system 4 : participative group) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจในสิ่งการไปทั้งองค์กรการติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็นสองทางแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์กร ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1961), 223-233.

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โคนมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนหรือพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นด้วยการนำพฤติกรรมกรรมการบริหารหลาย ๆ ด้านมาบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งไลเคิร์ต (Likert) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ว่า องค์ประกอบแปดองค์ประกอบ 1) การเป็นผู้นำ (leadership) 2) การจูงใจ (motivation) 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) 4) การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (interaction-influence) 5) การตัดสินใจ (decision-making) 6) การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) 7) การควบคุมการปฏิบัติงาน (control) และ 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance goal and training)<sup>8</sup> ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญ ดังนี้

### การเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์การ จะต้องมึบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์การกับการจูงใจปัจเจกบุคคล ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร<sup>9</sup> ออร์เวย์ ทีด (Orwary Tead) อธิบายว่าเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ<sup>10</sup>

### ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้อย่างหลากหลาย เป็นต้นว่า พิฟเนอร์ และเพรสธัส (Piffner and Presthus) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจและการติดต่อประสานงานต่าง ๆ โดยถือว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็น

<sup>8</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 197-211.

<sup>9</sup>กวี วงศพุม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา, 2539), 18.

<sup>10</sup>Orwary Tead, The Art of Leadership (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), 20.

เครื่องชี้ความเป็นผู้นำเหมือนกัน<sup>11</sup> ฮัลปิน (Halpin) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง 1) บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น 2) บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่นให้เป็นหัวหน้า และ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน<sup>12</sup> บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าระดับธรรมดา ในการใช้วิถีทางสังคม เพื่อกระตุ้นให้คนอื่นร่วมรับผิดชอบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ<sup>13</sup>

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้บริหาร หรือผู้นำโดยตรง ซึ่งภาวะผู้นำตามวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นความหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ คือ หัวหน้าต้องมีความสามารถในการนำลูกน้อง จะต้องเป็นผู้สามารถชี้แนวทางหรือกำหนดมรรควิธีอันเหมาะสมถูกต้อง เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง ได้แก่ ความรักดีต่อหัวหน้า และความร่วมมือร่วมใจของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงาน หลักในทางรัฐประศาสนศาสตร์จึงตั้งว่า “ความสำเร็จของงานนั้น” อยู่ที่เอกภาพของการทำงานและการที่จะเกิดเอกภาพในการปฏิบัติการได้นั้น ส่วนใหญ่อยู่ที่ความรู้สึกร่วมกันของบรรดาลูกน้องทั้งมวลที่มีพันธะทางใจอยู่ต่อผู้เป็นหัวหน้า และ 3) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพผู้เป็นหัวหน้าเอง ที่จะต้องเป็นคนที่จะรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีศรัทธาต่อหัวหน้าที่แสดงให้เห็นเขาว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร แม้เมื่อมีอุปสรรคก็ช่วย

<sup>11</sup>John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Pubic Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), 346–393.

<sup>12</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), 27-28.

<sup>13</sup>Chester I. Barnard, quoted in Luvern L. Gunningham and William J. Gephert, Leadership : The Science and the Art Today (Illinois : F.E. Peacock Publishers, 1973), 84.



แก้ไขจนบรรลุเป้าหมาย<sup>14</sup> คำว่า ภาวะผู้นำจึงมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เป็นต้นว่า สตอกคิล (Stogdill) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>15</sup> โบลล์ และดาเวนพอร์ต (Bole and Davenport) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือ กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มก้าวไปสู่จุดประสงค์ที่ทุกคนยอมรับ ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ สมาชิกทุกคนสมปรารถนาโดยมีสิ่งที่ต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม<sup>16</sup> โรดเนย์ ดับบลิว เนปิเออร์ และแมทธิ เค. เกอร์เชนเฟลด์ (Redney W. Napier and Matti K. Gershenfeld) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (leadership-as trait) 2) ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา (leadership-as position) 3) ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้ (leadership-as situation) 4) พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา (leadership as functional roles of members) ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใดด้วย<sup>17</sup> กวี วงศ์พุ่ม ได้สรุปว่าภาวะ ผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลใน

<sup>14</sup>กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา, 2539), 16.

<sup>15</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 116-132.

<sup>16</sup>Boles and Davenport, อ้างถึงใน รัตนส เหาหาสุข, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 12.

<sup>17</sup>Redney W. Napier and Matti K. Gershenfeld, Groups : Theory and Experience (Boston : Houghton op., 1973), 115-129.

ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย<sup>18</sup>

### การจูงใจ (motivation)

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น<sup>19</sup> กล่าวคือผู้บริหารนอกจากจะมีหน้าที่ปฏิบัติในฐานะหัวหน้าหน่วยงานหลายประการ เช่น การกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ตัดสินใจ ฯลฯ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ คือ การน้อมนำจิตใจของผู้ร่วมงานให้เกิดความสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจ ก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิธีการที่ผู้บริหารจะผสมใจของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจทำงานนั้นคือ การจูงใจนั่นเองดังที่ บีช (Beach) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์หรือรางวัล การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ<sup>20</sup> ฮิคส์ (Hicks) กล่าวว่าการจูงใจครั้งแรกของผู้บริหาร คือ ต้องทำให้องค์กรทำหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี คือ การจูงใจ บุคลากรในองค์กรให้ทำงาน<sup>21</sup> ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคน

<sup>18</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา, 2539), 17.

<sup>19</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525), 401.

<sup>20</sup> Dales S. Beach, Personnel Management People at Work (New York : The Macmillan Co., 1959), 379.

<sup>21</sup> Herbert G. Hicks, The Management of Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 234.

งานเป้าหมายของการจูงใจ จึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่ทำได้<sup>22</sup> จึงพอสรุปได้ว่าการจูงใจ คือ การใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ได้แก่

**1. ทฤษฎีการจูงใจตามแนวคิดของเทย์เลอร์** ทฤษฎีการจูงใจตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) นี้เกิดขึ้นในสมัยการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ มีความเชื่อว่า การให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ในการให้ผลตอบแทนนั้นจะต้องไม่ใช่ผลการตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่มีผลผลิตสูง หรือกับคนที่มีผลผลิตต่ำเท่านั้น ควรจะมีกำหนดมาตรฐานของผลผลิตขึ้นสำหรับเป็นเครื่องวัด เทย์เลอร์ กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็นสามระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐาน ผลตอบแทนที่จ่ายให้นี้เขาเชื่อว่าน่าจะเป็นเงินผลตอบแทนด้านการเงิน จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนด้วยเงินจำนวนสูงที่เหมาะสมกับระดับของผลผลิตแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้วคนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของตนลงทันที<sup>23</sup>

**2. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)** มาสโลว์ (Maslow) ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด 2) ความต้องการที่ได้รับ การตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป และ 3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป<sup>24</sup>

<sup>22</sup> รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 358.

<sup>23</sup> Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management (New York : Harper & Brothers, 1942), 119-125.

<sup>24</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper and Row Publishers Inc., 1970), 35-46.

ลำดับความต้องการของมนุษย์ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ดังนี้คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม 3) ความต้องการทางด้านสังคม (belongingness needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ และ 5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตน<sup>25</sup>

## ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factors Theory of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหารทฤษฎีนี้ เรียกว่า Motivation-Maintenance Theory หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (two-factors theory of motivation) จากการศึกษาของเขาและคณะ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลผู้ทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจูงใจ (motivation) หรือตัวกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเองจูงใจให้อยากทำ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การยกย่องในงานที่ทำ และโอกาสที่จะก้าวหน้า และ 2) ปัจจัยเกื้อกูล (hygien factors) ได้แก่ รูปแบบในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบาย และการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงของงาน ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานหรือเพิ่มผลผลิต แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการให้ผลประโยชน์พิเศษจะเป็นการจูงใจในการเพิ่มผลผลิตแท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งบำรุงเท่านั้นไม่ได้สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นเลย

<sup>25</sup>Ibid.

**3. ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory)** แมกเกรเกอร์ (McGregor) ให้แนวความคิดว่าในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แมกเกรเกอร์ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมุติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมุติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียรให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (แสดงตารางเปรียบเทียบไว้ในตารางที่ 1) ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ มีการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ<sup>26</sup>

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงานตั้งใจทำงาน
2) คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2) การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งเสริมสร้างการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
3) คนส่วนมากมีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร	3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4) การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านการร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4) การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5) คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร	5) คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา : Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), 34.

<sup>26</sup>Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), 34.

### การติดต่อสื่อสาร (communication)

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลสองประการ คือ ประการแรก การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม และประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างมาก<sup>27</sup> กระบวนการติดต่อสื่อสารทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบได้ โดยผู้บริหารต้องได้รับข่าวสารเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการวางแผน แผนงานต้องสื่อสารไปยังบุคคลอื่นเพื่อการดำเนินงาน การจัดองค์การต้องการการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การสั่งการทำให้ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือวาจาเป็นส่วนสำคัญของการควบคุม โดยสรุปผู้บริหารไม่ได้บริหารงานอย่างโดดเดี่ยว พวกเขาต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารด้วยการข้องเกี่ยว และการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทั้งหมด

#### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ในทัศนะของแชนนอน และวีเวอร์ (Shannon and Weaver) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้างขวาง โดยหมายรวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่เป็นความรู้สึกนึกคิดจากจิตใจของบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงแต่สื่อสารกันด้วยการเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงดนตรี ศิลปะ การวาดภาพ การแสดงระบำบัลเลต์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์<sup>28</sup> โฮว์แลนด์ (Hovland) ให้คำจำกัดความว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการ ซึ่งมีผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารโดยใช้สัญลักษณ์ หรือภาษา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ ในทำนองเดียวกัน ดูบิน (Dubin) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกัน และหมายรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวก สั่งการให้เกิดการปฏิบัติงานและเพื่อ

<sup>27</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2536), 428.

<sup>28</sup> Carl I. Hovland, J.L. Janis, and H.H. Kelly, Communication and Persuasion (New Haven, Conn : Yale University Press, 1953), 66.

ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ<sup>29</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความเห็นกันโดย ทั่วไปอย่างสามัญ หรือ กล่าวสั้นหนึ่งว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำข่าวสาร (message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของตน จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง<sup>30</sup>

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่อง พลิบไป (Flippo) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานที่สุดประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ 1) ผู้ส่ง หรือ ผู้ส่งข่าวสาร หมายถึง ผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นบุคคลเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ส่ง คือ ความรู้ของผู้ส่ง ความชำนาญ ทักษะคติ และระบบสังคม วัฒนธรรม 2) ข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อตกลง ข้อเสนอแนะ ผลการประเมิน คำถาม คำสั่ง ฯลฯ และ 3) ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ ทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) ใช้เสียง เช่น พุคคย วิทยุ ระฆัง เสียงดนตรี 2) ใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่น จดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพ 3) ใช้สื่อที่มีทั้งภาพ และเสียง เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น และ 4) ผู้รับ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็น เป้าหมายของการสื่อสาร ผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้ส่ง<sup>31</sup>

การติดต่อสื่อสารแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ (formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด เช่นการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรในทางราชการซึ่งมีลักษณะ

1.1 เป็นการนำเอานโยบายการตัดสินใจ หรือข้อเสนอแนะผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

<sup>29</sup>Robert Dubin, อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : แผนกวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), 83.

<sup>30</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521) , 253.

<sup>31</sup>Edwin B. Flippo, Management : A Behavior Approach (Boston Mass : Allyn and Bacon, 1970), 329-330.

1.2 เป็นการนำข้อเสนอแนะหรือการสนองตอบกลับมายังผู้บริหารและ

1.3 เป็นการแจ้งนโยบายไปทั่วองค์กร เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ (informal communication) เป็นการติดต่อกันด้วยความคุ้นเคยเป็นการส่วนตัวอาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มของบุคคล เป็นต้น<sup>32</sup> ทั้งนี้สำหรับการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการนั้น กระทำได้ใน 3 ลักษณะคือ

2.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว (one-way communication) หรือ (downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง กล่าวคือตามสายการบังคับบัญชา อันได้แก่ คำสั่ง นโยบาย ระเบียบ การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบ ขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งมักจะเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 การติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การติดต่อจากล่างขึ้นบนเป็นลักษณะเพื่อสนองตอบการติดต่อจากบนลงล่างหรืออาจอยู่ในรูปแบบการเสนอความคิดเห็น การร้องทุกข์ การรายงาน เป็นต้น

2.3 การติดต่อสื่อสารหลายทาง (multidirectional communication) เป็นการติดต่อซึ่งนอกจากจะจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนแล้ว ยังมีการติดต่อในแนวนอนระหว่างระดับเดียวกันด้วย เช่น การปรึกษาหารือ การประชุมกลุ่ม และรายงานผล เป็นต้น<sup>33</sup>

สำหรับวิธีการในการติดต่อสื่อสารในทางปฏิบัตินั้น มักกระทำในสองลักษณะคือ

1. ภาษาพูด (verbal) เป็นการสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือตัวอักษร ในลักษณะของการพูดหรือการเขียน

2. ภาษากาย (non-verbal) ซึ่งอาจเป็นการสื่อสารด้วยท่าทางหรือสีหน้าแววตา เป็นต้น<sup>34</sup>

เดวิส (Davis) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกคนมีเจตคติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง และการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งใน

<sup>32</sup>John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Administration, 4th ed. (New York : The Ranaul Company,1960), 346–393.

<sup>33</sup>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522), 115–116.

<sup>34</sup>เรื่องเดียวกัน, 116-117.



องค์การและก่อให้เกิดสภาวะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน<sup>35</sup> มงคล ชำนิเกษตร์ ได้ทำการวิจัยทัศนคติของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี พบว่าผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครูในโรงเรียนในด้านการสื่อสารเพื่อให้รู้จัก และเข้าใจหน้าที่การทำงานของตนสูงและผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้การสื่อสารเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของผู้รับข่าวสารน้อยที่สุด และให้ข้อเสนอแนะว่าถ้าได้ปรับปรุงการสื่อสารด้านนี้ให้ดีขึ้นก็เชื่อว่า จะทำให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ และยังพบว่าทัศนคติของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกัน รวมทั้งได้เสนอแนะว่า ถ้าหากผู้บริหารได้นำข้อมูลนี้ไปเป็นเครื่องมือปรับปรุงสื่อสารให้ดีขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนดีขึ้นและกำลังใจของครูในโรงเรียนก็จะดีขึ้นด้วย<sup>36</sup>

### การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (interaction–influence)

การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกัน เป็นกิจกรรมที่จะเป็นอย่างหนึ่งในองค์การทุกองค์การที่การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล<sup>37</sup> ซึ่งแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ ได้สรุปสาระสำคัญไว้ว่า การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้ ถ้าไม่มีผู้ตาม การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจ เราช่วยทำให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งจะส่งผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง การเป็นผู้นำนั้น ถ้าองค์ประกอบอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลจะเป็นผู้นำขึ้นกับความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ (interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้น หัวหน้า

<sup>35</sup>Keith Davis, Human Relations at Work, 4th ed. (New York : McGraw–Hill Book Company, 1972), 380.

<sup>36</sup>มงคล ชำนิเกษตร์, “ทัศนคติของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี” (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522), บทคัดย่อ.

<sup>37</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2533), 63.

หรือผู้บริหารที่เก็บตัวเองอยู่แต่ในห้องทำงาน ย่อมเป็นผู้นำได้ยาก<sup>38</sup> ทั้งนี้ Stogdill ได้วิเคราะห์งานเขียนและวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ จึงสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำกับการปฏิสัมพันธ์ว่าการเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ การเป็นผู้นำไม่ใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม<sup>39</sup>

อิทธิพล (influence) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับพลังอำนาจ และการควบคุม แต่โดยความหมายเฉพาะของคำว่าอิทธิพลแล้วไซมอน (Simon) กล่าวถึงความหมายของอิทธิพลไว้ว่า การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ ต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล ภายใต้อิทธิพลบุคคลจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามหัวหน้า ทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิใช้ดุลยพินิจของตนเอง เพื่อที่จะดูว่าการใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่ และบุคคลนั้นก็ยังสามารถเลือกปฏิบัติตามหรือปฏิเสธไม่ปฏิบัติตามก็ได้<sup>40</sup> โบล และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport) กล่าวว่าอิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ (force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง<sup>41</sup>

แนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับอิทธิพล ฟิดเลอร์ และเชเมอร์ (Fiedler and Chemer) สองผู้นำทางด้านบริหารและการจัดการ ได้วิเคราะห์นิยามต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำสรุปว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (influence) และพลังอำนาจ (power) ซึ่งพลังอำนาจเป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (potential force) ของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมที่จะให้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยให้เขามีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษภายในขอบเขต การใช้

<sup>38</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พิษณุโลก : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2521), 7.

<sup>39</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 7-15.

<sup>40</sup> Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2nd ed. (New York : The Free Press, 1957), 162.

<sup>41</sup> Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership (New York : Harper and Row Publishers, 1975), 132.

พลังอำนาจภายในขอบเขตที่กำหนดนี้เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องสนับสนุนเขา<sup>42</sup> และตามแนวคิดของ ฟลิปโป (Flippo) ซึ่งเห็นว่า พลังอำนาจก็คือ อำนาจใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าหากปราศจากอำนาจนั้นแล้วพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น และอิทธิพลก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ<sup>43</sup> โบว์ และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport) เห็นด้วยกับ ฟลิปโป (Flippo) ที่ว่า อิทธิพลเป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ และมีความเห็นว่า พลังอำนาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งสามารถให้คุณหรือให้โทษบุคคลหนึ่งได้ การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกคนหนึ่งได้<sup>44</sup>

วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำทางการศึกษาจะใช้อิทธิพลอย่างไรต่อกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โอเวน (Owens) ได้เสนอแนะวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ไว้ 4 ประการ คือ 1) การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (force) อำนาจของผู้นำอาจได้มาหลายทาง อาจเป็นการควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานไว้ และให้มีการขออนุมัติใช้เป็นครั้งคราว อาจเป็นอำนาจโดยตรงที่เกิดจากยศหรือตำแหน่ง 2) การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่ให้เห็นอำนาจของหัวหน้าโดยเด่นชัด ผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติ และวางตนให้คนเคารพนับถือเกรงใจแบบบิดาปกครองบุตรผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้อื่นจงรักภักดีและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ 3) การต่อรอง (bargaining) วิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้เห็นผลดี ผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน วิธีการนั้นผู้ร่วมงานจะได้ประโยชน์หรือมีความพอใจ ถ้าครุฑน้อยเรียกร้องสิ่ง 7 ประการจากครุฑใหญ่ ครุฑใหญ่สามารถเจรจาต่อรองให้เพียง 3 อย่าง ก็แสดงว่าครุฑใหญ่มีอิทธิพลเหนือครุฑน้อย และ 4) การหาวิธีการร่วมกัน (mutual means) โดยวิธีการนี้ทั้งผู้นำและสมาชิกมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน หาวิธีการทำงานร่วมกัน ร่วมกันทำงาน ในฐานะที่ต่างคนต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงานกัน วิธีนี้ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้

<sup>42</sup>Fred C. Fiedler and Martin M. Chemers, Leadership and Effective Management (Glenview Illinois : Scott, Foresman, 1974), อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, 7-8.

<sup>43</sup>Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw-Hill, 1971), 451, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, 8.

<sup>44</sup>Boles and Davenport, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, 8.

อำนาจ และก็อาจเป็นวิธีที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่ายถ้าหากร่วมกันทำงาน<sup>45</sup> ส่วนลักษณะการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับบุคคลจะมีความสนใจในเรื่องส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัว และให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์นอกเวลางานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสนใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แต่หากผู้บังคับบัญชาสนใจด้านงานเป็นหลัก จะเป็นลักษณะตรงข้ามไปจากที่กล่าวมาข้างต้น

### การตัดสินใจ (decision-making)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำ ในการบริหารงานอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้น ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

### ความหมายของการตัดสินใจ

ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารได้ให้ความหมายไว้มากมาย อาทิเช่น เออร์วิน ดี. บลอส (Irwin D. Bross) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นการเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้<sup>46</sup> แมคฟาแลนด์ (MacFarland) กล่าวว่า การตัดสินใจหมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหาร หรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง<sup>47</sup> กวี วงศ์พูน กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

<sup>45</sup>Robert G. Owens, Organization Behavior in Schools (Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, 1970), 175.

<sup>46</sup>Irwin D. Bross, Design for Decision (New York : Macmillan Publishion Co., Inc., 1953), 211-252.

<sup>47</sup>Dalton E. MacFarland, Management : Principles and Practices (New York : The Macmiland Company, 1970), 76.

ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากความหมายต่าง ๆ ดังที่มีผู้กล่าวแล้วนั้น<sup>48</sup> อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกทางใดทางหนึ่งที่มีอยู่หลายทาง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

### ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นแก่นสำคัญของการบริหาร ซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่นทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับตัดสินใจหรือสัมพันธ์หรือเกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งถึงกระบวนการ และขั้นตอนของการตัดสินใจ เพื่อจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อจะได้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น การตัดสินใจสั่งการได้รับความยกย่องในความสำคัญที่มีต่อการบริหารตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา ค้นคว้าในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีทางการบริหารเสมอ ในแนวคิดทางการบริหารถือว่า 1) ในการบริหารหน่วยงานผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการพอ ๆ กับการลงมือปฏิบัติซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (the executive is a decider and not a doer) 2) หน้าที่หลักของการบริหาร ก็คือ การควบคุมและอำนาจการขบวนการตัดสินใจให้เหมาะสม และ 3) การตัดสินใจสั่งการได้รับการยอมรับเรื่อย ๆ มาว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางการบริหาร<sup>49</sup>

ส่วน ไชมอน (Simon) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแท้จริงคือ การตัดสินใจนั่นเอง เมื่อนำคำกล่าวนี้มาพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า เป็นคำกล่าวที่เป็นความจริงอยู่มาก ดัง จะเห็นได้จากทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ต้องมีการตัดสินใจและสั่งการแทรกอยู่ด้วยเสมอ แม้ในชีวิตประจำวันของเรา ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไปได้ บรรจบ นิยมมณี ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของคนเราย่อมประกอบไปด้วย การตัดสินใจ และสั่งการอยู่ทุกขณะ บางครั้งก็เป็น การตัดสินใจและสั่งการที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วเป็นอย่างดี แต่บางครั้งก็เป็น การตัดสินใจและสั่งการโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น จึงถือได้ว่าการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมสำคัญของ

<sup>48</sup> กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา, 2539), 61.

<sup>49</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์ : เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), 83.

คนเราที่จะต้องกระทำอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน และเมื่ออยู่ในองค์กรก็เป็นทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญยิ่ง อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กรได้<sup>50</sup>

การตัดสินใจในการบริหารมี 3 ประการด้วยกันคือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน (routine decision-making)
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (heuristic decision-making)
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (compromise decision-making)<sup>51</sup>

### การกำหนดเป้าหมาย (goal setting)

เป้าหมาย เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด ในทุกองค์การการบริหารที่ดีย่อมต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน และต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้เสมอ เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไปสุดแต่รูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์การ ดรึคเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ *The Practice of Management* ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย หรืออย่างน้อยที่สุดต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างจริงจังในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย<sup>52</sup> ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตรงที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานและหล่อหลอมความคิดของบุคลากรในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพพลังความสามารถทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลลักษณะของเป้าหมายที่ดี เพื่อให้การทำงานภายในองค์การมีบรรยากาศที่ดี สามารถจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะต้องมีแนวทางที่เหมาะสมทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สมพงษ์ เกษมสิน ได้กำหนดลักษณะเป้าหมายขององค์การที่ดีไว้หลายประการ เช่น 1) จะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลที่อยู่ในองค์การ 2) ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ 3) ต้องมีเหตุผล 4) ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้อง

<sup>50</sup>Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, New Jersey : McGraw-Hall Inc., 1977), 45-49.

<sup>51</sup>James M. Lipham and Jame A. Hoch, Jr., *The Principalsip : Foundation and Function* (New York : Harper & Row, 1974), 163-164.

<sup>52</sup>Peter F. Drucker, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, *การบริหาร* (New York : Harper & Brothers, 1954), 114.

สัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย เพื่อลดการขัดแย้งให้น้อยที่สุด 5) ต้องไม่ยากจนเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ และ 6) ต้องกะทัดรัดมีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์การ<sup>53</sup> สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ คับบลิท. เจ. เรดดีน (W.J. Reddin) ที่ว่าเพื่อควมมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะช่วยผู้บริหารในการพัฒนาเป้าหมายที่ เป็นจริงได้ เนื่องจากพวกเขาารู้ดีว่า อะไรที่พวกเขาสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการขยายความเข้าใจของพวกเขาต่อเป้าหมายที่อยู่สูงขึ้นไป โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และมีความเต็มใจช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ การปรึกษาร่วมกันมีความสำคัญมาก เพราะว่าคุณลักษณะต่าง ๆ จะผูกมัด อยู่กับเป้าหมายอย่างดีที่สุด ในกรณีที่พวกเขามีส่วนช่วยในการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์และความสามารถของพวกเขา ความมากน้อยของการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายจะแตกต่างกันไป กฎโดยทั่วไปคือการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดเป้าหมายมีมากเท่าไร เป้าหมายจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น<sup>54</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### พลังของเป้าหมาย

เป้าหมายเป็นพลังสำคัญต่อการผลักดันผลของการปฏิบัติงาน สุขชาติ ประชากุล ได้กำหนดพลังของเป้าหมายไว้หลายประการดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย ต้องทำโดยรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม 2) ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง 3) เป้าหมายอาจทำให้เกิดปัญหาต่างคนต่างทำขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเน้นในเรื่องความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน 4) การตรวจสอบตามลำดับจะช่วยทำให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เด่นชัด และเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ ที่ถูกต้องเชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ 5) คุณค่าสำหรับเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน 6) เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ปฏิบัติงานได้เมื่อคนรู้สึกว่เป้าหมาย

<sup>53</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 87.

<sup>54</sup>William J. Reddin, Effective Management by Objectives : The 3-D Method of MBO, อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, การบริหาร (New York : McGraw-Hill, 1971), 117-118.

นั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างยุติธรรม และ 7) เพื่อความสมดุลและความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะเพื่อสะดวกต่อการควบคุม<sup>55</sup>

### การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control)

การจัดการหรือการบริหารองค์การใด ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การบริหารที่ดีจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่ดีนั้น หากมีการดำเนินการที่ดีเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้นเท่าใด ประสิทธิภาพของการควบคุมจะมีมากขึ้นด้วย นอกจากนี้หากการเตรียมการในด้านการควบคุมทำได้ดี ย่อมจะส่งผลให้การจัดการในด้านอื่น ๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น<sup>56</sup> การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธี การหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลาโดยไม่ผิดพลาด

#### ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำ นักบริหารจะต้องใช้ศิลปะในการเชิญชวนให้ผู้ที่บังคับบัญชาทุกคนพร้อมใจกันปรับปรุงงานให้บังเกิดผลดีที่สุด มีผู้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายท่าน ดังนี้ อองรี ฟาโยล (Fayol) ให้ความหมายว่า การควบคุมหรือการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของ และการดำเนินการ<sup>57</sup> จอร์จ เทอร์รี่ (George Terry) ให้คำนิยามว่าการควบคุม หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็นเพื่อให้งานดำเนิน

<sup>55</sup> สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : แพรววิทยา, 2513), 449-450.

<sup>56</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538), 187.

<sup>57</sup> Henri Fayol, General and Industrial Management (London : Pittman and Sons, 1964), 117.



ไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย<sup>58</sup> ชงชัย สันติวงษ์ ให้ ความหมายว่า คือ การบังคับหรือกำกับการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่จันรับผิดชอบอยู่เสมอ<sup>59</sup> จากความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจดูว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวง สามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัดและทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลา โดยไม่ผิดพลาด

### หลักในการควบคุมการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารที่ดีควรจัดระบบควบคุมที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันว่า เหตุการณ์ต่าง ๆ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น การวางแผนควบคุมงานทุกระดับ จึงควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ 10 ประการ ดังนี้ 1) การควบคุมจะต้องสะท้อน (reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (control system) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ 2) การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน (deviation) หรือความคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้นจะต้องสามารถชี้แนะแนวโน้มการเบี่ยงเบนต่าง ๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง ๆ 3) การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า (foresight) หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคในการควบคุม ซึ่งจะช่วยให้คุณคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้ 4) การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ บอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ 5) การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่อาจแสดงปริมาณที่ใช้วัด เช่น ชั่วโมงการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น 6) การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น (flexibility) ได้กล่าวคือ ระบบการควบคุมสามารถนำไปใช้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือสถานการณ์ เช่น งบประมาณ

<sup>58</sup>George R. Terry, Principles of Management (Illinois : Richard D. Irwin, 1968), 75.

<sup>59</sup>ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 83-85.

ประจำปีที่กำหนดออกมาในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและการจัดซื้อเอาไว้นั่นเอง ยอดรายการเหล่านี้ได้จากการคาดคะเน ในทางปฏิบัติอาจเพิ่มหรือลดลงได้ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับปรุงยอดรายการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง 7) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ (organization structure or pattern) โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุม คือ การดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ คือ จุดที่จะต้องได้รับการแจ้งเตือน ฉะนั้น ถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้าง ก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว 8) การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (economical) การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม 9) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ (under standable) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน (break-even-point) และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (computer) เป็นต้น และ 10) การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง (correctaction) หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดี จะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร<sup>60</sup>

ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจพิจารณาสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 3) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

#### การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance goals and training)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึง เพราะจะเป็นตัวเร่งหรือตัวผลักดันการดำเนินงานให้มีเป้าหมายและแรงจูงใจอย่างมีทิศทางตรงกัน

<sup>60</sup> จุมพล หนิมพานิช, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2543), 143-144.

ความหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมนั้นถือเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด<sup>61</sup>

หลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หลักในการกำหนดมาตรฐานที่ควรคำนึง ถึง ได้แก่ 1) ปริมาณของงาน 2) คุณภาพของงาน 3) ค่าใช้จ่าย และ 4) เวลา ที่เป็นเป้าหมายรวม ซึ่งองค์การต้องการให้กิจกรรมนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผล

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1) จุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตลอดจนขยายงานในอนาคตให้ได้ผลสูงสุด และ 2) จุดมุ่งหมายส่วนบุคคลเพื่อแสดงถึงประโยชน์ที่ส่วนบุคคลจะได้รับ เช่น ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ การพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ เจตคติ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน<sup>62</sup> กระบวนการฝึกอบรม การจะพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้ง 2 ประการนั้น ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการของการฝึกอบรมซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะฝึกอบรม กำหนดวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อ หรือเครื่องมือ (media) ที่จะใช้ในการฝึกอบรมเมื่อเตรียมพร้อมแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมแล้วควรประเมินผลโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้ว สามารถทำงานได้ผลในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหาการแก้ไขควรจะดำเนินการใน 3 จุด คือ ประการแรกควรพิจารณาทบทวนเนื้อหาและเรื่อง หรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขประการใดต่อไปพิจารณาทบทวนว่าวิธีการฝึกอบรมการ ใช้สื่อหรือเครื่องมือเหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า หากมีข้อทั้งสองประการดังกล่าว ในบางครั้งปัญหาอาจจะอยู่ที่ตัวผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมและไม่ พร้อมในทางจิตวิทยาหรือพื้นฐานการศึกษาต่าง ๆ ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อน คือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่ จะเข้ารับการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ซึ่งมีวิธีการที่จะฝึกอบรมอาจทำได้หลายวิธี เช่น 1) วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ

<sup>61</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2514), 259-260.

<sup>62</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 446-447.

กับการปฏิบัติงาน (on-the-job-training) 2) วิธีปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation training) 3) วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว (apprenticeship training) 4) วิธีให้ฝึกงาน (internship training) 5) วิธีฝึกอบรมระยะสั้น (learner training) 6) วิธีส่งไปศึกษาเฉพาะบางวิชา (outside course) และ 7) วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (retraining or upgrading)<sup>63</sup>

กล่าวโดยสรุปการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การให้โอกาสเพื่อพัฒนาความสามารถต่อครู และการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน องค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง และบุคลากรได้รับการอบรมอย่างดีเยี่ยม ย่อมมุ่งหวังผลผลิตได้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ โดยทั่วไป

### มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองได้ว่าที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ที่จะเข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพจึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้

2. มาตรฐานการปฏิบัติงานหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถและความชำนาญ เพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี

<sup>63</sup>เรื่องเดียวกัน, 171-173.

3. มาตรฐานการปฏิบัติตนหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไป หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพจนเกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินิจฉัยชี้ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ 1) ยกข้อกล่าวหา 2) ตักเตือน 3) ภาคทัณฑ์ 4) พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควรแต่ไม่เกิน 5 ปี และ 5) เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (มาตรา 54)

### มาตรฐานวิชาชีพ

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานความรู้

1. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1.3 การบริหารด้านวิชาการ

1.4 การบริหารด้านธุรการการเงินพัสดุและอาคารสถานที่

1.5 การบริหารงานบุคคล

1.6 การบริหารกิจการนักเรียน

1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา

1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง  
มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

3. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

4. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด/หัวหน้าสาย/ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

## สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การบริหารด้านวิชาการ

#### สาระความรู้

1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา

6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

7) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา

8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

#### สมรรถนะ

1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

### 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

#### สาระความรู้

1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน

3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

**สมรรถนะ**

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

**5. การบริหารงานบุคคล****สาระความรู้**

- หลักการบริหารงานบุคคล

**สมรรถนะ**

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

**6. การบริหารกิจการนักเรียน****สาระความรู้**

- 1) คุณธรรมจริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

**สมรรถนะ**

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
- 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ



## 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

### สาระความรู้

- 1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

### สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance)

### สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

**มาตรฐานที่ 1** ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา  
คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็น ผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

**มาตรฐานที่ 2** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การ

ตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึก เป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

### มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงผู้ร่วมงาน รู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่บุคคลแห่งการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครูผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรม และผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญที่ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

### มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ที่มีความภูมิใจในผลงานร่วมกัน

### มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามกระตุ้น ชี้แนะ ทำทาบ ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตนเอง

### มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสรรณำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนากลมมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมี หลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไรคุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเองรวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเอง เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือและศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่

ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ หรือทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

#### มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สรสนเทศเหล่านี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

#### มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

#### มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในทางพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไรก็ตาม การรู้ทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาส

ผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

### มาตรฐานการปฏิบัติตน

#### จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

#### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

#### จรรยาบรรณต่อสังคม

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุป จะเห็นได้ว่าองค์กรประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจงใจให้ร่วมกันทำงาน การติดต่อ

สื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร การเปิดโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลต่อกัน การควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพลังผลักดันให้องค์การดำเนินงานที่รับผิดชอบได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ<sup>64</sup>

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 36 ให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถ จัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้นทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีส่วนราชการภายในสำนักงาน 10 กลุ่ม ในปีงบประมาณ 2548 คูได้รับผิดชอบสถานศึกษาภาครัฐในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม จำนวน 143 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 23 โรงเรียน นักเรียน 64,285 คน บุคลากร 3,156 คน และงบประมาณ 1,202,285,001.59 บาท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีระบบบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์คณะบุคคลทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อเป็นการเตรียมการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีผลสัมฤทธิ์โดยตรงกับนักเรียนและท้องถิ่น คือ การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

<sup>64</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา, 2548.

### ระบบการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 บริหารจัดการศึกษาภายใต้ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสอดคล้องกับท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนและประชากรเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ดำเนินการกำหนดรูปแบบโชนคุณภาพเพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพร่วมกันระหว่างสถานศึกษา จำนวน 8 โชนคุณภาพดังนี้ 1) โชนคุณภาพพระปฐมวิทยาลัย 2) โชนคุณภาพราชินีบูรณะ 3) โชนคุณภาพศรีวิชัยวิทยา 4) โชนคุณภาพสิรินทรราชวิทยาลัย 5) โชนคุณภาพกำแพงแสนวิทยา 6) โชนคุณภาพมัธยมฐานบินกำแพงแสน 7) โชนคุณภาพคงทองวิทยา และ 8) โชนคุณภาพบ้านหลวงวิทยา<sup>65</sup>

### การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษา เป็นหลักสูตรที่สถานศึกษาแต่ละแห่งสร้างขึ้น โดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เป็นกรอบในการดำเนินการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของตนให้ตอบสนองกับความต้องการของสถานศึกษาของผู้เรียนและชุมชน โดยมีกระบวนการบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดทำหลักสูตรอย่างมีขั้นตอนตามแนวทางของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ในการดำเนินการดังกล่าวมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาดังนี้

#### หลักสูตร

หลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศ อนาคตของเยาวชนจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับการจัดหลักสูตรการศึกษาในปัจจุบัน เพราะหลักสูตรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม การส่งเสริมทักษะการปลูกฝังเจตคติ ค่านิยมและความเจริญเติบโตในทุก ๆ ด้านให้แก่เยาวชน

<sup>65</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, แผนปฏิบัติการราชการปีงบประมาณ 2548 (ม.ป.ท., 2548), 1-7.



### ความหมายของหลักสูตร

บ็อบบิท (Bobbitt) ได้ให้ความหมายหลักสูตรคือรายการของสิ่งต่างๆที่เด็กและเยาวชนต้องทำและมีประสบการณ์ ด้วยวิธีการพัฒนาความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวให้ดี เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในวัยผู้ใหญ่ได้<sup>66</sup>

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ในพจนานุกรมทางการศึกษา (dictionary of education) ว่าหลักสูตรคือกลุ่มรายวิชาที่จัดไว้อย่างมีระบบหรือลำดับวิชาที่บังคับ สำหรับการจบการศึกษาหรือเพื่อรับประกาศนียบัตรในสาขาวิชาหลักต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสังคมศึกษา หลักสูตรพลศึกษา เป็นต้น<sup>67</sup>

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรว่า “เป็นแผนสำหรับจัดโอกาสการเรียนรู้ ให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่วางไว้โดยมีโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ”<sup>68</sup>

ดังนั้น จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า หลักสูตรหมายถึงบรรดากิจกรรมการเรียนการสอนและประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในโรงเรียนที่โรงเรียนจัดขึ้นให้แก่เด็กเพื่อให้เด็กได้พัฒนาศักยภาพด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์และสังคม ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ความสำคัญของหลักสูตร

หลักสูตรเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้ปรัชญาและความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาบรรลุผลตามความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ เพราะหลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาในการช่วยพัฒนาบุคคลในทุก ๆ ด้าน สร้างคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในอนาคต ช่วยทำให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถ ความถนัดและความสนใจของตนเอง รู้จักกำหนดแนวทางในการประกอบอาชีพตามความสามารถนับเป็นกำลังสำคัญทางสมอง และทางเศรษฐกิจของชาติที่จะนำประเทศไปสู่ความเจริญทุก ๆ ด้าน หลักสูตรทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงได้ เพราะ

<sup>66</sup>Franklin Bobbitt, The Curriculum (New York : Holt Rinehart and Winston, 1974), 406.

<sup>67</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), 157.

<sup>68</sup>Saylor, J.G. and Alexander, W.M., Planning Curriculum for Schools (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974), 6.

หลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางในการเรียนการสอนและในทางกลับกัน สังคมก็ทำให้หลักสูตรเปลี่ยนแปลงเช่นกัน<sup>69</sup>

ธารง บัวศรี กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ว่า ถ้าไม่มีหลักสูตรการที่จะให้การศึกษแก่เยาวชนและประชากรของชาติย่อมกระทำไม่ได้ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือกำหนด เจตนารมณ์หรือเป้าหมายของการศึกษาชาติลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียนหรือสถานศึกษา<sup>70</sup>

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า การที่จะทราบว่าการศึกษาในระดับต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดีสามารถศึกษาได้จากหลักสูตรการศึกษาในระดับนั้น ๆ ของประเทศเพราะหลักสูตรเป็นเครื่องมือในการปรับจูนมุ่งหมายและนโยบายทางการศึกษาของชาติเข้าสู่การปฏิบัติในสถาน การศึกษาระดับต่าง ๆ หลักสูตรจะเป็นเสมือนกับหางเสือที่จะคอยกำหนดทิศทางให้การเรียน การสอนเป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หลักสูตรเป็นเครื่องชี้นำทาง ในการจัดความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เรียนซึ่งครูจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน<sup>71</sup>

จากความสำคัญของหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า หลักสูตรนั้นเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเสมือนเบ้าหลอมพลเมืองให้มีคุณภาพ เป็นมาตรฐานของการจัดการศึกษา เป็นโครงการและแนวทางในการให้การศึกษา เป็นตัวกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษาและเป็น เครื่องชี้แนะแนวทางในการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถจัดการศึกษาให้ บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

### องค์ประกอบของหลักสูตร

จากคำนิยามหรือคำจำกัดความของหลักสูตร นอกจากชี้ให้เห็นว่าหลักสูตรมีสาระ สำคัญและมีความหมายอย่างไรแล้ว ยังชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญที่มีอยู่ในตัวหลักสูตรด้วย

<sup>69</sup>กาญจนา คุณารักษ์, หลักสูตรและการพัฒนา (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), 14.

<sup>70</sup>ธารง บัวศรี, ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2542), 10.

<sup>71</sup>ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, การพัฒนาหลักสูตร : หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ออลีน เพลส, 2539), 11.

ทาบ (Taba) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบของหลักสูตรคือ 1) วัตถุประสงค์ (objectives) ทั้งของหลักสูตรและวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรเพื่อเป็นแนวทางในการเรียนการสอน 2) เนื้อหาวิชา (subjective matter) สารความรู้ และประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้ตามศาสตร์สาขาวิชานั้น ๆ 3) วิธีสอนและการจัดดำเนินการ (method and organization) การแปลงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไปสู่การสอน และ 4) การประเมินผลหลักสูตร (evaluation) เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและผู้เรียนว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่<sup>72</sup>

### จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กาญจนา คุณารักษ์ ได้กล่าวว่าความมุ่งหมายของหลักสูตรจะต้องสอดคล้องและเสริมความมุ่งหมายทางการศึกษาในระดับชาติ การจำแนกความมุ่งหมายทางการศึกษาจำแนกได้ 3 ทางตามแนวทางของบลูมคือ 1) พุทธิพิสัย เป็นจุดมุ่งหมายทางด้านความคิด ความจำ ความรู้ การพัฒนาความสามารถและทักษะทางเชาว์ปัญญา แยกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเกี่ยวกับพฤติกรรมง่าย ๆ ของการจำ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ซับซ้อนของความสามารถและทักษะทางเชาว์ปัญญา ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ การนำไปประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล 2) จิตพิสัย เป็นความมุ่งหมายทางการศึกษาที่แสดงออกในรูปของค่านิยม การจัดรวบรวมการพัฒนาคุณลักษณะค่านิยม และ 3) ทักษะพิสัย เป็นความมุ่งหมายที่เกี่ยวกับทักษะทางการเคลื่อนไหวและใช้อวัยวะต่างๆของร่างกาย จากทักษะที่ง่ายและพัฒนาได้ก่อน ไปสู่ทักษะที่ยากและมีความซับซ้อน ประกอบด้วย ทักษะความเคลื่อนไหวร่างกาย การเคลื่อนไหวที่ต้องใช้ประสาทรวม ๆ กัน พฤติกรรมสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด การจัดรวบรวมและพฤติกรรมทางด้านภาษา<sup>73</sup>

ทาบ (Taba) ได้จำแนกความมุ่งหมายของหลักสูตรออกเป็น 5 ประเภทคือ 1) ด้านความรู้ ความจริง ความคิดต่างๆ และความคิดรวบยอด (knowledge facts, ideas and concepts) 2) ด้านความคิด (reflective thinking) 3) ด้านค่านิยมและเจตคติ (value and attitudes) 4) ด้านความรู้สึกและการตอบสนองต่อสิ่งแวดลอมทางสังคมและวัฒนธรรม (sensitivities and feeling) และ

<sup>72</sup>Hilda, Taba, Curriculum Development : Theory and Practice (New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1962), 10.

<sup>73</sup>กาญจนา คุณารักษ์, หลักสูตรและการพัฒนา (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), 56.

5) ด้านทักษะ (skills)<sup>74</sup>

## การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังวางแผนประเมินผลให้ทราบชัดว่าการเปลี่ยนแปลง ในตัวผู้เรียนนั้นได้บรรลุตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์จริงหรือไม่ เพื่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะได้รู้และคิดอ่านแก้ไขปรับปรุงต่อไป หลักสูตรที่ดีและเหมาะสมจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกาลเวลา สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครองของประเทศตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ<sup>75</sup>

## ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

ไทเลอร์ (Tyler) กล่าวว่าการพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การพัฒนาแผนสำหรับโปรแกรมการศึกษาซึ่งรวมถึงการกำหนดและการเลือกจุดมุ่งหมายของการศึกษา ประสบการณ์การเรียนรู้ การประเมินโปรแกรมการศึกษา<sup>76</sup> กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานปฏิบัติมิใช่การศึกษาทฤษฎี เป็นความพยายามที่จะออกแบบระบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและระบบนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่แท้จริง ปรากฏต่อสังคมและต่อมนุษย์ ซึ่งมีความมุ่งหมาย มีความฝักใฝ่ในสิ่งที่ตนชอบ มีกลไกในการเคลื่อนไหว ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญเป็นขั้นแรกในการพัฒนาหลักสูตรคือการตรวจและวิเคราะห์สภาพการณ์ที่สำคัญ ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการยกวางและการนำหลักสูตรไปใช้ ความมุ่งหมายของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรคือ การที่สามารถให้ครูมีผลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน

เซย์เลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาหลักสูตรว่า หมายถึงการจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่โดย

<sup>74</sup> Hilda, Taba, Curriculum Development : Theory and Practice, 225.

<sup>75</sup> กาญจนา คุณารักษ์, หลักสูตรและการพัฒนา (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), 291.

<sup>76</sup> Ralph W. Tyler, Basic Principle of Curriculum and Instruction (Chicago : The University of Chicago Press, 1970), 17.

ทาบ (Taba) กล่าวว่าการพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่จุดมุ่งหมายและวิธีการและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบทางด้านความคิดและความรู้สึของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย<sup>77</sup>

จากการที่นักศึกษากล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและความต้องการของผู้เรียน

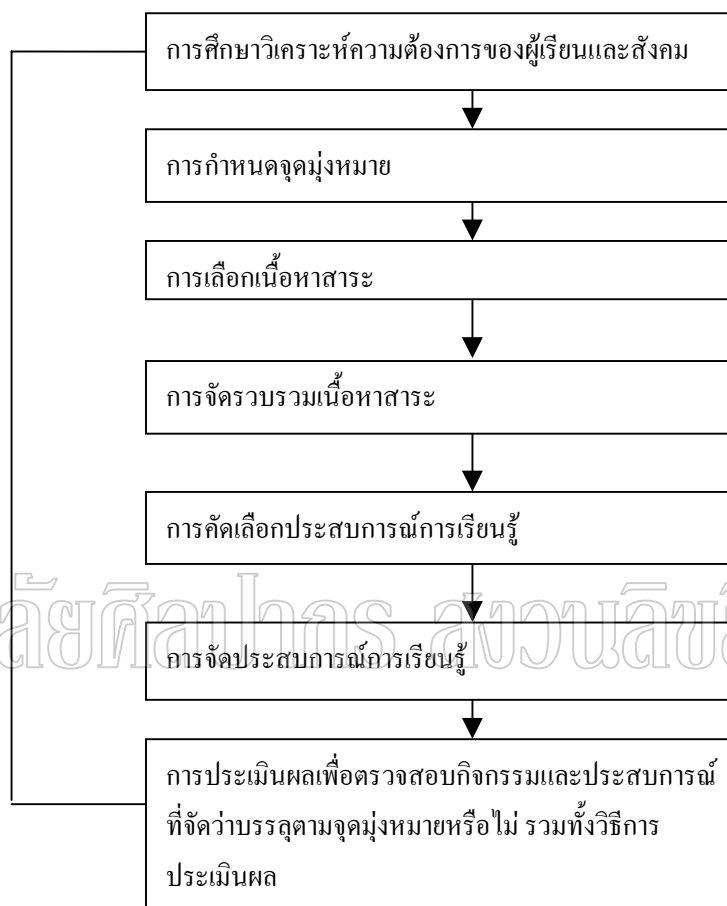
### กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรก็เช่นเดียวกัน ถ้าต้องการให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดีและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรที่จัดลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานไว้อย่างต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบแบบแผน มีเหตุผลและมีความเป็นไปได้

ทาบ (Taba) มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นรูปแบบที่มีขั้นตอนคล้ายรูปแบบของไทเลอร์ (Tyler) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการ 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย 3) เลือกเนื้อหาสาระ 4) จัดรวบรวมเนื้อหาสาระ 5) คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ และ 7) กำหนดสิ่งที่จะประเมินและวิธีการประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 3

---

<sup>77</sup>Hilda, Taba, Curriculum Development : Theory and Practice (New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1962), 454.



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของทาบ

ที่มา : Taba, Hilda, Curriculum Development Theory and Practice (New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1962), 312.

### หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขัน และร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

หลักสูตรการศึกษาของประเทศที่ใช้อยู่ ในปัจจุบันคือ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในปี 2540 ได้มีการประกาศกฎหมายรัฐธรรมนูญขึ้นและในมาตราที่ 81 กำหนดให้จัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติขึ้นและแล้วเสร็จในปี 2542 เรียกว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สาระประการหนึ่งเกี่ยวกับหลักสูตรได้แก่การรวมการศึกษา ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเข้าด้วยกัน เรียกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานและข้อความใน มาตรา 23 ในพระราชบัญญัติซึ่งกล่าวว่า

มาตรา 23 การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัยต้องเน้นค่า ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมกระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ การศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์เรื่อง การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง สมดุลยั่งยืน (3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การศึกษาภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ ภูมิปัญญา (4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง และ (5) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขข้อความใน มาตรา 23 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นการแสดงเป้าประสงค์ของ รัฐซึ่งจะต้องบรรจุไว้ในหลักสูตร อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาอย่างละเอียดจะเห็นว่าไม่ได้มีอะไรใหม่ เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่บอกไว้ในพระราชบัญญัตินั้นล้วนมีอยู่ในหลักสูตรที่ใช้อยู่แล้วและในพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 27 กล่าวว่าให้คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 หรือหลักสูตรแกนกลางมีรายละเอียด ของเนื้อหาอยู่มากดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกนำเสนอเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญเท่านั้นเพื่อสะดวกต่อ การศึกษาและทำความเข้าใจซึ่งมีรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

## หลักการ

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศจึงกำหนดหลักการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้ 1) เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติมุ่งเน้นความเป็นไทยความคู่กับความเป็นสากล 2) เป็นการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ 4) เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น ทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้ และ 5) เป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์

## จุดหมาย

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดจุดหมายซึ่งถือเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังนี้ 1) เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ 2) มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียนและรักการค้นคว้า 3) มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4) มีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญาและทักษะในการดำเนินชีวิต 5) รักการออกกำลังกายดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี 6) มีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าเป็นผู้บริโภค 7) เข้าใจในประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 9) รักประเทศชาติและท้องถิ่นมุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งดีงามให้สังคม

## โครงสร้าง

เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ให้สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา จึงได้กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้



1. ระดับช่วงชั้น กำหนดหลักสูตรเป็น 4 ช่วงชั้น ตามระดับพัฒนาการของผู้เรียน ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1–3

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4–6

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–3

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4–6

2. สาระการเรียนรู้ กำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการการเรียนรู้และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่มสาระ ดังนี้

2.1 ภาษาไทย

2.2 คณิตศาสตร์

2.3 วิทยาศาสตร์

2.4 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

2.5 สุขศึกษาและพลศึกษา

2.6 ศิลปะ

2.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี

2.8 ภาษาต่างประเทศ

สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ โดยอาจจัดเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างพื้นฐานการคิดและเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาวิกฤตของชาติ กลุ่มที่สองประกอบด้วย สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะการงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ เป็นสาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างพื้นฐานความเป็นมนุษย์และสร้างศักยภาพในการคิดและการทำงานอย่างสร้างสรรค์

กลุ่มภาษาต่างประเทศ กำหนดให้เรียนภาษาอังกฤษทุกช่วงชั้น ส่วนภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สามารถเลือกจัดการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม

### 1. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม การเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วยตนเองตามความถนัดและ

ความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้านทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่ง ที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงหุปัญญาและการสร้างสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ

1.2 กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจรตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

## 2. มาตรฐานการเรียนรู้

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม ที่เป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมของแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งกำหนดเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 มาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6

## 3. เวลาเรียน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเวลาในการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไว้ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 มีเวลาเรียนปีละ 800-1,000 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 4-5 ชั่วโมง

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4–6 มีเวลาเรียนปีละ 800–1,000 ชั่วโมง โดยเฉลี่ย วันละ 4 - 5 ชั่วโมง

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–3 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 1,000–1,200 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 5–6 ชั่วโมง

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4–6 มีเวลาเรียนไม่น้อยกว่า 1,200 ชั่วโมง โดยเฉลี่ย วันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง

### โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ช่วงชั้น	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษา	
	ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – 3)	ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – 6)	ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1- 3)	ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4 – 6)
	การศึกษาภาคบังคับ			
การศึกษาขั้นพื้นฐาน				
กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม				
ภาษาไทย	●	●	●	●
คณิตศาสตร์	●	●	●	●
วิทยาศาสตร์	●	●	●	●
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	●	●	●	●
สุขศึกษาและพลศึกษา	□	□	□	□
ศิลปะ	□	□	□	□
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	□	□	□	□
ภาษาต่างประเทศ	□	□	□	□
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	▲	▲	▲	▲
เวลาเรียน	ประมาณปีละ 800-1,000 ชม.	ประมาณปีละ 800-1,000 ชม.	ประมาณปีละ 800-1,000 ชม.	ไม่น้อยกว่า ปีละ 1,200 ชม.

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2544), 8.

#### หมายเหตุ

- สาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักเพื่อสร้างพื้นฐานการคิด การเรียนรู้และการแก้ปัญหา
- สาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็นมนุษย์ และศักยภาพพื้นฐานในการคิด และการทำงาน
- ▲ กิจกรรมที่เสริมการเรียนรู้นอกจากสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และการพัฒนาตนตามศักยภาพ<sup>78</sup>

<sup>78</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2542, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 8.

### การจัดหลักสูตร

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายสามารถปรับใช้ได้กับการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

ในส่วนของการจัดการศึกษาปฐมวัย กำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยเป็นการเฉพาะ เพื่อเป็นการสร้างเสริมพัฒนาการและเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

หลักสูตรสถานศึกษาได้กำหนดโครงสร้างที่เป็นสาระการเรียนรู้ จำนวนเวลามาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนจบ 12 ปี และเมื่อจบการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้นของสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาความพร้อม เอกลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

นอกจากนี้สถานศึกษาได้จัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นหน่วยการเรียนรู้รายวิชาใหม่ ๆ รายวิชาที่มีความเข้มข้นอย่างหลากหลาย ให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกสาระการเรียนรู้จาก 8 กลุ่มในช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 สำหรับช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 นั้น ยังไม่ควรให้เลือกเรียนรายวิชาที่เข้มข้นให้เรียนเฉพาะรายวิชาพื้นฐานก่อน

สถานศึกษาได้จัดสาระการเรียนรู้ให้ครบทั้ง 8 กลุ่มในทุกช่วงชั้น ให้เหมาะสมกับธรรมชาติการเรียนรู้ และระดับพัฒนาการของผู้เรียน โดยได้จัดการศึกษาเป็น 2 ช่วงชั้น คือ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จัดหลักสูตรเป็นรายปี และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จัดเป็นหน่วยกิต ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และปีที่ 4-6 การศึกษาระดับนี้เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับ หลักสูตรที่จัดขึ้นมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร และพื้นฐานความเป็นมนุษย์ เน้นการบูรณาการอย่างสมดุลทั้งในร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจความสามารถ ความถนัด ความสนใจตนเอง และพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตัว พัฒนาความสามารถ ทักษะพื้นฐานด้านการเรียนรู้และทักษะในการดำเนินชีวิต ให้มีความสมดุล ทั้งด้าน

ความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงามและความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเสริมสร้างสุขภาพ ส่วนคนและชุมชน มีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ หรือศึกษาต่อ

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน มุ่งปลูกฝังความรู้ ความสามารถและทักษะในวิทยาการและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและการประกอบอาชีพ มุ่งมั่นพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำและผู้ให้บริการชุมชนในด้าน ต่าง ๆ

ลักษณะหลักสูตรในช่วงชั้นนี้ จัดเป็นหน่วยกิจเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการจัดแผน การเรียนรู้ที่ตอบสนองความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการ และวิชาชีพ

#### การจัดเวลาเรียน

สถานศึกษาจัดเวลาเรียนให้ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมในแต่ละชั้นปี ทั้งการจัดเวลา เรียนในสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และรายวิชาที่สถานศึกษาจัดทำเพิ่มเติม รวมทั้งให้มีเวลาสำหรับ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนตามความเหมาะสม

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 จัดเวลาเรียนเป็นรายปี โดยมีเวลาเรียน วันละประมาณ 4-6 ชั่วโมง ช่วงชั้นนี้เป็นช่วงชั้นแรกของการศึกษาขั้นพื้นฐาน เด็กจำเป็นต้อง พัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อช่วยให้สามารถเรียนสาระการเรียนรู้กลุ่มอื่น ๆ ได้รวดเร็วขึ้น ทักษะเหล่านี้ ได้แก่ ภาษาไทยด้านการอ่านและการเขียน และทักษะคณิตศาสตร์ ดังนั้น การฝึก ทักษะด้านการอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณ จึงควรใช้เวลาประมาณร้อยละ 50 ของเวลาเรียน ทั้งหมดในแต่ละสัปดาห์ ส่วนเวลาที่เหลือก็ใช้สอนให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งรวมทั้ง กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้วย

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จัดเวลาเรียนเป็นรายปี การจัดเวลาเรียนในกลุ่ม ภาษาไทย และคณิตศาสตร์อาจใช้เวลาลดลง เหลือประมาณร้อยละ 40 ของเวลาเรียนในแต่ละ สัปดาห์โดยให้เวลากับกลุ่มวิทยาศาสตร์มากขึ้น สำหรับการเรียนภาษาไทยและคณิตศาสตร์ แม้เวลา เรียนจะลดลงยังคงต้องฝึกฝน ทบทวนอยู่เป็นประจำ เพื่อพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นสถานศึกษา จะมีเวลาอย่างเพียงพอให้เด็กมีโอกาสนเล่น ทำกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและปฏิบัติ งานต่าง ๆ โดยต้องจัดเวลาเรียนในแต่ละกลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนประมาณร้อยละ 20 ส่วนเวลาที่เหลือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ให้จัดเวลาเรียนเป็นรายปี มีเวลาเรียนประมาณ วันละ 5-6 ชั่วโมง การกำหนดเวลาเรียนสำหรับ 8 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม ควรให้ สัดส่วนใกล้เคียงกัน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มภาษาไทย คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ยังคงมีความ สำคัญควรจัดเวลาเรียนให้มากกว่ากลุ่มอื่นๆ สำหรับผู้เรียนมีความประสงค์ที่จะศึกษาต่อและจัดราย วิชาอาชีพหรือ ใครงานอาชีพสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถที่จะออกไปสู่โลกอาชีพ

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ให้จัดเวลาเรียนเป็นรายภาค โดยให้คือน้ำหนักของ รายวิชาที่เรียนเป็นหน่วยกิต ใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมงต่อภาคเรียน มีค่าน้ำหนักวิชา 1 หน่วยกิต และมี เวลาเรียนประมาณวันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง การจัดเวลาและสาระการเรียนรู้ในช่วงชั้นนี้เป็นการ เริ่มเข้าสู่การเรียนเฉพาะสาขา จึงให้มีการเลือกเรียนในบางรายวิชาของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจัดทำ “รายวิชาเพิ่มเติมใหม่” บางรายวิชาที่น่าสนใจ หรือที่มีความยากในระดับสูงขึ้นไป เช่น แคลคูลัสในคณิตศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ชั้นสูง สำหรับผู้เรียนสาระนี้ได้ดีเป็นพิเศษ นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการจัดการจัดหาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้ในบางกลุ่มสาระ เช่น ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ซึ่งยังจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ อาจจัดเป็นรายวิชาสั้น ๆ หรือ รายวิชาเดี่ยว ๆ หรือรวมกันในลักษณะบูรณาการ เมื่อสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ได้ตามมาตรฐานการ เรียนช่วงชั้นที่ระบุไว้แล้วก็อาจพัฒนาเป็นวิชาเลือกเฉพาะทางในระดับสูงขึ้นไปได้เช่นเดียวกัน

การจัดเวลาเรียนดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางสำหรับการจัดการศึกษาในระบบสถาน ศึกษาส่วนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยนั้น ให้พิจารณายืดหยุ่นเวลาเรียน ตามสถานการณ์และ โอกาสที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้

### การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

การจัดการศึกษาบางประเภทที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้แก่ การศึกษาทางด้านศาสนา คนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ การศึกษาสำหรับผู้บกพร่องด้านต่าง ๆ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ การศึกษานอกระบบและการศึกษาทางเลือกที่จัด โดยครอบครัวและองค์กรต่าง ๆ การจัดการศึกษาเหล่านี้สามารถปรับใช้มาตรฐานการเรียนรู้ใน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้หลักเกณฑ์และวิธีการให้เป็นไปตามที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

### สาระและมาตรฐานการเรียนรู้

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสาระและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเกณฑ์ในการ กำหนดคุณภาพของผู้เรียนเมื่อเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกำหนดไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็น สำหรับเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตให้มีคุณภาพ สำหรับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ตามความ

สามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ สาระและมาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาระดับพื้นฐานรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ภาษาไทย

#### สาระที่ 1 : การอ่าน

มาตรฐานที่ 1.1 : ใช้กระบวนการอ่านสร้างความรู้และความคิดไปใช้ตัดสินใจแก้ปัญหา และสร้างวิสัยทัศน์ในการดำรงชีวิตและมีนิสัยรักการอ่าน

#### สาระที่ 2 : การเขียน

มาตรฐาน ท 2.1 : ใช้กระบวนการเขียนเขียนสื่อสาร เขียนเรียงความย่อความ และเรื่องราวในรูปแบบต่าง ๆ เขียนรายงานข้อมูลสารสนเทศ และเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างมีประสิทธิภาพ

#### สาระที่ 3 : การฟัง การดูและการพูด

มาตรฐาน ท 3.1 : สามารถเลือกฟังและดูอย่างมีวิจารณญาณ และพูดแสดงความรู้ ความคิด ความรู้สึกในโอกาสต่าง ๆ อย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์

#### สาระที่ 4 : หลักการใช้ภาษา

มาตรฐาน ท 4.1 : เข้าใจธรรมชาติและเกณฑ์ของหลักภาษาไทย การเปลี่ยนแปลงของภาษาและพลังของภาษา ภูมิปัญญาทางภาษาและรักภาษาไทยไว้เป็นสมบัติของชาติ

มาตรฐาน ท 4.2 : สามารถใช้ภาษาแสวงหาความรู้ เสริมสร้างลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างภาษากับวัฒนธรรม อาชีพ สังคมและใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน

#### สาระที่ 5 : วรรณคดีและวรรณกรรม

มาตรฐาน ท 5.1 : เข้าใจแสดงความคิดเห็นวิจารณ์วรรณคดีและวรรณกรรมไทยอย่างเห็นคุณค่า และซาบซึ้งและนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

### คณิตศาสตร์

#### สาระที่ 1 : จำนวนและการดำเนินการ

มาตรฐาน ค 1.1 : เข้าใจถึงความหลากหลายของการแสดงจำนวนและการใช้จำนวนในชีวิตจริง

มาตรฐาน ค 1.2 : เข้าใจถึงผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของจำนวน และความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการต่างๆ และสามารถใช้ในการดำเนินการแก้ปัญหาได้

มาตรฐาน ค 1.3 : ใช้การประมาณค่าในการคำนวณและแก้ปัญหาได้

มาตรฐาน ค1.4 : เข้าใจในระบบจำนวนและสามารถนำสมบัติเกี่ยวกับจำนวนไปใช้ได้

### สาระที่ 2 : การวัด

มาตรฐาน ค 2.1 : เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการวัด

มาตรฐาน ค 2.2 : วัดและคาดคะเนขนาดของสิ่งที่ต้องการวัดได้

มาตรฐาน ค 2.3 : แก้ปัญหาเกี่ยวกับการวัดได้

### สาระที่ 3 : เรขาคณิต

มาตรฐาน ค 3.1 : อธิบายและวิเคราะห์รูปเรขาคณิตสองมิติและสามมิติได้

มาตรฐาน ค 3.2 : ใช้การนีกภาพ (visualization) เหตุผลเกี่ยวกับปริภูมิ (spatial reasoning) และใช้แบบจำลองทางเรขาคณิต (geometric model) ในการแก้ปัญหาได้

### สาระที่ 4 : พีชคณิต

มาตรฐาน ค 4.1 : อธิบายและวิเคราะห์แบบรูป (pattern) ความสัมพันธ์และฟังก์ชันต่าง ๆ ได้

มาตรฐาน ค 4.2 : ใช้นิพจน์ สมการ อสมการ กราฟ และแบบจำลองทางคณิตศาสตร์อื่น ๆ แทนสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนแปลความหมายและนำไปใช้แก้ปัญหาได้

### สาระที่ 5 : การวิเคราะห์ข้อมูลและความน่าจะเป็น

มาตรฐาน ค 5.1 : เข้าใจและใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้

มาตรฐาน ค 5.2 : ใช้วิธีการทางสถิติ และความรู้เกี่ยวกับความน่าจะเป็นในการคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผล

มาตรฐาน ค 5.3 : ใช้ความรู้เกี่ยวกับสถิติ และความน่าจะเป็นช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้

### สาระที่ 6 : ทักษะ/ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

มาตรฐาน ค 6.1 : มีความสามารถในการแก้ปัญหา

มาตรฐาน ค 6.2 : มีความสามารถในการใช้เหตุผล

มาตรฐาน ค 6.3 : มีความสามารถในการสื่อสาร การสื่อความหมายทางคณิตศาสตร์และการนำเสนอ

มาตรฐาน ค 6.4 : มีความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ ทางคณิตศาสตร์และเชื่อมโยงคณิตศาสตร์กับศาสตร์อื่น ๆ ได้

มาตรฐาน ค 6.5 : มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### วิทยาศาสตร์

สาระที่ 1 : สิ่งมีชีวิตกับกระบวนการดำรงชีวิต



มาตรฐาน ว 1.1 : เข้าใจหน่วยพื้นฐานของสิ่งมีชีวิตความสัมพันธ์ของโครงสร้างและหน้าที่ของระบบต่าง ๆ ของสิ่งมีชีวิตที่ทำงานสัมพันธ์กันมีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตของตนเองและดูแลสิ่งมีชีวิต

มาตรฐาน ว 1.2 : เข้าใจกระบวนการและความสำคัญของการถ่ายทอดลักษณะทางพันธุกรรม วิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิต ความหลากหลายทางชีวภาพการใช้เทคโนโลยีชีวภาพที่มีผลต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์ สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

สาระที่ 2 : ชีวิตกับสิ่งแวดล้อม

มาตรฐาน ว 2.1 : เข้าใจสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับสิ่งมีชีวิตความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตต่างๆ ใน ระบบนิเวศมีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์ สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

มาตรฐาน ว 2.2 : เข้าใจความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในระดับท้องถิ่น ประเทศ และ โลก นำความรู้ไปใช้ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

สาระที่ 3 : สารและสมบัติของสาร

มาตรฐาน ว 3.1 : เข้าใจสมบัติของสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสมบัติของสารกับโครงสร้างและแรงยึดเหนี่ยวระหว่างอนุภาคมีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์ สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

มาตรฐาน ว 3.2 : เข้าใจหลักการและธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงสถานะของสาร การเกิดการละลาย การเกิดปฏิกิริยาเคมี มีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

สาระที่ 4 : แรงและการเคลื่อนที่

มาตรฐาน ว 4.1 : เข้าใจธรรมชาติของแรงแม่เหล็กไฟฟ้า แรงโน้มถ่วงและแรงนิวเคลียร์ มีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้สื่อสารและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างมีคุณธรรม

มาตรฐาน ว 4.2 : เข้าใจลักษณะการเคลื่อนที่แบบต่าง ๆ ของวัตถุในธรรมชาติ มีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

### สาระที่ 5 : พลังงาน

มาตรฐาน ว 5.1 : เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพลังงานกับการดำรงชีวิตการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพลังงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสารและพลังงานผลของการใช้พลังงานต่อชีวิตและสิ่งแวดล้อมมีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

### สาระที่ 6 : กระบวนการเปลี่ยนแปลงของโลก

มาตรฐาน ว 6.1 : เข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนผิวโลกและภายในโลกความสัมพันธ์ของการบวนการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ ภูมิประเทศ และสัณฐานของโลก มีกระบวนการสืบเสาะหาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์ สื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในประโยชน์

### สาระที่ 7 : ดาราศาสตร์และอวกาศ

มาตรฐาน ว 7.1 : เข้าใจวิวัฒนาการของระบบสุริยะและกาแล็กซีปฏิสัมพันธ์ภายในระบบสุริยะ และผลต่อสิ่งมีชีวิตบนโลกมีกระบวนการสืบเสาะ หาความรู้และจิตวิทยาศาสตร์เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

มาตรฐาน ว 7.2 : เข้าใจความสำคัญของเทคโนโลยีอวกาศที่นำมาในการสำรวจอวกาศ และทรัพยากรธรรมชาติด้านเกษตรและการสื่อสารสิ่งที่เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างมีคุณธรรมต่อชีวิตและสิ่งแวดล้อม

### สาระที่ 8 : ธรรมชาติของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มาตรฐาน ว 8.1 : ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และจิตวิทยาศาสตร์ในการสืบเสาะหาความรู้การแก้ปัญหาว่าปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีรูปแบบที่แน่นอนสามารถอธิบาย และตรวจสอบได้ภายใต้ข้อมูลและเครื่องมือที่มีอยู่ในช่วงเวลานั้น ๆ เข้าใจ ว่าวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

### สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

#### สาระที่ 1 : ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม

มาตรฐาน ส 1.1 : เข้าใจประวัติความสำคัญ หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นหลักปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน

มาตรฐาน ส 1.2 : ยึดมั่นในศีลธรรม การทำความดี มีค่านิยมที่ดีงามและศรัทธาในพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ

มาตรฐาน ส 1.3 : ประพฤติ และปฏิบัติตนตามหลักธรรม และศาสนาพิธีของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ค่านิยมที่ดีงาม และนำไปประยุกต์ในการพัฒนาตน บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข

สาระที่ 2 : หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคม

มาตรฐาน ส 2.1 : ปฏิบัติตนตามหน้าที่ของการเป็นพลเมืองที่ดี ตามกฎหมายประเพณี และวัฒนธรรมไทย ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข

มาตรฐาน ส 2.2 : เข้าใจระบบการเมืองการปกครองในสังคมปัจจุบัน ยึดมั่น ศรัทธา และธำรงรักษาไว้ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สาระที่ 3 : เศรษฐศาสตร์

มาตรฐาน ส 3.1 : เข้าใจและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในการผลิตและการบริโภคการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าต่อตนเองและส่วนร่วม

มาตรฐาน ส 3.2 : เข้าใจระบบและสถาบันทางเศรษฐกิจต่างๆ ความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ และความจำเป็นของการรับมือกันทางเศรษฐกิจในสังคมโลกรวมทั้งเข้าใจหลักการของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

สาระที่ 4 : ประวัติศาสตร์

มาตรฐาน ส 4.1 : เข้าใจยุคสมัยของประวัติศาสตร์ สามารถใช้วิธีการทางประวัติศาสตร์ บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล มาวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

มาตรฐาน ส 4.2 : เข้าใจพัฒนาการของมนุษย์ชาติจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ในแง่ ความสัมพันธ์ ความสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงความสำคัญ และสามารถวิเคราะห์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น

มาตรฐาน ส 4.3 : เข้าใจความเป็นมาของชาติไทย วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ไทยมีความภาคภูมิใจและธำรงความเป็นไทย

สาระที่ 5 : ภูมิศาสตร์

มาตรฐาน ส 5.1 : เข้าใจลักษณะของโลกทางกายภาพ ตระหนักความสัมพันธ์ของสรรพสิ่งที่ปรากฏในระหว่างที่ตามธรรมชาติ ซึ่งมีผลต่อกันและกันใช้แผนที่และเครื่องมือทางภูมิศาสตร์ ในการค้นหาข้อมูลภูมิศาสตร์สนเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ และจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐาน ส 5.2 : เข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรควัฒนธรรมและมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**สุขศึกษาและพลศึกษา**

สาระที่ 1 : การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์

มาตรฐาน พ 1.1: เข้าใจธรรมชาติของการเจริญเติบโต และพัฒนาการมนุษย์

## สาระที่ 2 : ชีวิตและครอบครัว

มาตรฐาน พ 2.1 : เข้าใจและเห็นคุณค่าของชีวิต ครอบครัว เพศศึกษา และมีทักษะในการดำเนินชีวิต

## สาระที่ 3 : การเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่นเกม กีฬาไทย และกีฬาสากล

มาตรฐาน พ 3.1 : เข้าใจ มีทักษะในการเคลื่อนไหว กิจกรรมทางกาย การเล่นเกมและกีฬา

## สาระที่ 4 : การสร้างเสริมสมรรถภาพและการป้องกันโรค

มาตรฐาน พ 4.1 : เห็นคุณค่า และมีทักษะในการสร้างเสริมสุขภาพการดำรงสุขภาพ การป้องกันโรค และการสร้างเสริมสมรรถภาพเพื่อสุขภาพ

## สาระที่ 5 : ความปลอดภัยในชีวิต

มาตรฐาน พ 5.1 : ป้องกันและหลีกเลี่ยงปัจจัยเสี่ยง พฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ อุบัติเหตุ การเฝ้าระวัง สารเสพติด และความรุนแรง

## ศิลปะ

### สาระที่ 1 : ทักษะศิลป์

มาตรฐาน ศ 1.1 : สร้างสรรค์งานทัศนศิลป์ตามจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ คุณค่างานทัศนศิลป์ ถ่ายทอดความรู้สึก ความคิด ต่องานศิลปะอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

มาตรฐาน ศ 1.2 : เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทัศนศิลป์ ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าของคนตรี ที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### สาระที่ 3 : นาฏศิลป์

มาตรฐาน ศ 3.1 : เข้าใจและแสดงออกทางนาฏศิลป์อย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์คุณค่างานนาฏศิลป์ ถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

มาตรฐาน ศ 3.2 : เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างนาฏศิลป์ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าของนาฏศิลป์ที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น

## การงานอาชีพและเทคโนโลยี

### สาระที่ 1 : การดำรงชีวิตและครอบครัว

มาตรฐาน ง 1.1: เข้าใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะ มีคุณธรรม มีจิตสำนึกในการใช้พลังงาน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ในการทำงานเพื่อการดำรงชีวิตและครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับงานบ้าน งานเกษตร งานช่าง งานประดิษฐ์ และงานธุรกิจ

มาตรฐาน ง 1.2 : มีทักษะ กระบวนการทำงาน การจัดการ การทำงานเป็นกลุ่ม การแสวงหาความรู้ สามารถแก้ปัญหาในการทำงาน รักการทำงาน และมีเจตคติที่ดีต่องาน

สาระที่ 2 : การอาชีพ

มาตรฐาน ง 2.1 : เข้าใจ มีทักษะ มีประสบการณ์ในงานอาชีพสุจริต มีคุณธรรม มีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ และเห็นแนวทางในการประกอบอาชีพสุจริต

สาระที่ 3 : การออกแบบและเทคโนโลยี

มาตรฐาน ง 3.1 : เข้าใจธรรมชาติและกระบวนการทางเทคโนโลยี ใช้ความรู้ภูมิปัญญาจินตนาการและความคิดอย่างมีระบบในการออกแบบ สร้างสิ่งของเครื่องใช้ วิธีการเชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการเทคโนโลยี สามารถตัดสินใจ เลือกใช้เทคโนโลยี ในทางสร้างสรรค์ต่อชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม โลกของงานและอาชีพ

สาระที่ 4 : เทคโนโลยีสารสนเทศ

มาตรฐาน ง 4.1 : ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การผลิต การออกแบบ การแก้ปัญหาการทำงานและอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีคุณธรรม

สาระที่ 5 : เทคโนโลยีเพื่อการทำงานและอาชีพ

มาตรฐาน ง 5.1 : ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การผลิต การออกแบบ การแก้ปัญหา การสร้างงาน การสร้างอาชีพสุจริตอย่างมีความเข้าใจ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีความคิดสร้างสรรค์

### ภาษาต่างประเทศ

ภาษาต่างประเทศที่มีสาระการเรียนรู้พื้นฐาน ซึ่งกำหนดให้เรียนตลอดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ภาษาอังกฤษ ส่วนภาษาต่างประเทศอื่นๆ เช่น ภาษาฝรั่งเศส เยอรมัน จีน ญี่ปุ่น อาหรับ บาลี และภาษากลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน หรือภาษาอื่น ๆ ให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษาที่จะจัดทำรายวิชาประกอบการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

สาระที่ 1 : เข้าใจกระบวนการฟังและการอ่าน สามารถตีความเรื่องที่ฟังและอ่านจากสื่อประเภทต่าง ๆ และนำความรู้มาใช้อย่างมีวิจารณญาณ

มาตรฐาน ต 1.1 : เข้าใจกระบวนการฟังและการอ่าน สามารถตีความเรื่องที่ฟังและอ่านจากสื่อประเภทต่างประเภทต่าง ๆ และนำความรู้มาใช้อย่างมีวิจารณญาณ

มาตรฐาน ต 1.2 : มีทักษะในการสื่อสารทางภาษา แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น แสดงความรู้สึกโดยใช้เทคโนโลยี และการจัดการที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาตรฐาน ต 1.3 : เข้าใจกระบวนการพูด การเขียน และสื่อสารข้อมูล ความคิดเห็น และความคิดรวบยอดในเรื่องต่าง ได้อย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพและมีสุนทรียภาพ

สาระที่ 2 : ภาษาและวัฒนธรรม

มาตรฐาน ต 2.1 : เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาษากับวัฒนธรรมของเจ้าของภาษาและนำไปใช้ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

มาตรฐาน ต 2.2 : เข้าใจความเหมือนและความแตกต่างระหว่างภาษา และวัฒนธรรมของเจ้าของภาษากับภาษาและวัฒนธรรมไทย และนำมาใช้อย่างมีวิจารณญาณ

สาระที่ 3 : ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น

มาตรฐาน ต 3.1 : ใช้ภาษาต่างประเทศในการเชื่อมโยงความรู้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาและเปิดโลกทัศน์ของตน

สาระที่ 4 : ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก

มาตรฐาน ต 4.1 : สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษา ชุมชนและสังคม

มาตรฐาน ต 4.2 : สามารถใช้ภาษาต่างประเทศเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การทำงาน การประกอบอาชีพ การสร้างความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันในสังคม

### แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

#### การจัดสาระการเรียนรู้

แนวทางการจัดสาระการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นกำหนดดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1-3 (ป.1-ม.3) แต่ละปีต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้ครบทั้ง 8 สาระการเรียนรู้ ทั้งนี้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องจัดให้เรียนครบทุกสาระแต่เมื่อเรียนจบช่วงชั้น ผู้เรียนต้องเรียนครบทุกสาระ และมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

ช่วงชั้นที่ 1 (ม.4-ม.6) แต่ละภาคเรียนไม่จำเป็นต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องจัดให้ครบทุกสาระ แต่เมื่อเรียนจบช่วงชั้นผู้เรียนต้องเรียนครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และครบทุกสาระในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

ในการพิจารณาว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใด จำเป็นต้องจัดให้เรียนครบทุกสาระในแต่ละปี หรือแต่ละภาคเรียนหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นทักษะ ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์ อาจจำเป็นต้องจัดให้เรียนครบทุกสาระในแต่ละปีหรือแต่ละภาคเรียน<sup>79</sup>

### ระบบรหัสวิชา

#### 1. การกำหนดระบบรหัสวิชา

กำหนดระบบรหัสวิชา สำหรับการเรียนรู้พื้นฐานและเพิ่มเติม ตามหลักสูตรที่สถานศึกษาจัดทำโดยประกอบด้วยตัวอักษรและตัวเลข จำนวน 6 หลัก ดังนี้

หลักที่ 1 เป็นรหัสตัวอักษรแสดงกลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ

- |                          |         |   |
|--------------------------|---------|---|
| ท                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย   |
| ค                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์  |
| ว                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์   |
| ส                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  |
| พ                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มสุขศึกษาและพลานามัย  |
| ศ                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มศิลปะ  |
| ง                        | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี   |
| <input type="checkbox"/> | หมายถึง | กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้ใช้รหัสของแต่ละภาษาตามรายการรหัสตัวอักษรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ |

หมายเหตุ 1) รายการรหัสตัวอักษรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่จะนำไปใส่แทน  มีดังนี้

- |   |         |              |   |         |             |
|---|---------|--------------|---|---------|-------------|
| ข | หมายถึง | ภาษาเขมร     | จ | หมายถึง | ภาษาจีน     |
| ช | หมายถึง | ภาษารัสเซีย  | ญ | หมายถึง | ภาษาญี่ปุ่น |
| ต | หมายถึง | ภาษาอิตาลี   | น | หมายถึง | ภาษาลาติน   |
| บ | หมายถึง | ภาษาบาลี     | ป | หมายถึง | ภาษาสเปน    |
| ฝ | หมายถึง | ภาษาฝรั่งเศส | ม | หมายถึง | ภาษามลายู   |
| ย | หมายถึง | ภาษาเยอรมัน  | ร | หมายถึง | ภาษาอาหรับ  |

<sup>79</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2542 พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 12-20.

ล หมายถึง ภาษาลาว                      อ หมายถึง ภาษาอังกฤษ

ฮ หมายถึง ภาษาฮินดู

2) กรณีที่มีสถานศึกษาใดจัดทำรายวิชาต่างประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ ให้สถานศึกษาทำเรื่องเสนอ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดรหัสตัวอักษรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเพิ่มเติมและประกาศให้สถานศึกษาทั่วประเทศได้รับทราบและใช้ให้ตรงกัน

หลักที่ 2 เป็นรหัสตัวเลขแสดงช่วงชั้นของรายวิชา ซึ่งสะท้อนระดับความรู้และทักษะ ในรายวิชาที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงชั้นคือ

- |   |                              |                         |
|---|------------------------------|-------------------------|
| 1 | หมายถึง รายวิชาช่วงชั้นที่ 1 | ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 |
| 2 | หมายถึง รายวิชาช่วงชั้นที่ 2 | ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 |
| 3 | หมายถึง รายวิชาช่วงชั้นที่ 3 | ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 |
| 4 | หมายถึง รายวิชาช่วงชั้นที่ 4 | ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 |

หลักที่ 3 เป็นรหัสตัวเลขแสดงปีที่เรียนของรายวิชาซึ่งสะท้อนระดับความรู้และทักษะ ในรายวิชาที่กำหนดไว้แต่ละปี คือ

- |   |   |
|---|---|
| 0 | หมายถึง รายวิชาที่ไม่กำหนดปีที่เรียน จะเปิดปีใดก็ได้ของช่วงชั้น |
| 1 | หมายถึง รายวิชาที่เรียนในปีที่ 1 ของช่วงชั้น                    |
| 2 | หมายถึง รายวิชาที่เรียนในปีที่ 2 ของช่วงชั้น                    |
| 3 | หมายถึง รายวิชาที่เรียนในปีที่ 3 ของช่วงชั้น                    |

หลักที่ 4 เป็นรหัสตัวเลขแสดงประเภทของรายวิชาคือ

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1 | หมายถึง รายวิชาพื้นฐาน   |
| 2 | หมายถึง รายวิชาเพิ่มเติม |

หลักที่ 5 และหลักที่ 6 เป็นรหัสตัวเลขแสดงลำดับของรายวิชาแต่ละประเภทในปี เดียวกันหรือช่วงชั้นเดียวกันมีจำนวนตั้งแต่ 01 - 99 ดังนี้

รายวิชาที่กำหนดปีที่เรียน      ให้นำรหัสหลักที่ 5 - 6 ต่อเนื่องในปีเดียวกัน

รายวิชาที่ไม่กำหนดปีที่เรียน      ให้นำรหัสหลักที่ 5 - 6 ต่อเนื่องในช่วงชั้นเดียวกัน

### การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการ เรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ อย่างเต็มตามศักยภาพ



สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา ได้จัดทำหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้องมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมิน ทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติตลอดจนการประเมินภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียน คือ มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการคุณธรรม และค่านิยม อันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่/เพียงใด ดังนั้นการวัดและประเมินจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลายเน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปในกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และผลงานจาก โครงการหรือแฟ้มสะสมผลงาน ผู้ใช้ผลการประเมินในระดับชั้นเรียนที่สำคัญ คือตัวผู้เรียนผู้สอน และพ่อแม่ ผู้ปกครอง จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และค้นหาข้อมูล เกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้อัตราสัมฤทธิ์ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนจะทราบระดับความก้าวหน้าความสำเร็จของตน ครู ผู้สอนจะเข้าใจความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน แต่ละกลุ่มสามารถให้ระดับคะแนนหรือจัดกลุ่มผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของตนเองได้ ขณะที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง จะได้ทราบระดับความสำเร็จของผู้เรียนสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้นสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้อันเป็นรายชั้นสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำผลการประเมินรายช่วงชั้นไปพิจารณาดัดสนการเรียนการสอนช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ และ

กลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง<sup>80</sup>

### ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาคือ

1. หลักสูตรสถานศึกษา ควรพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล มีโอกาสใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสาร หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้อยากเห็น สร้างความมั่นใจและให้กำลังใจในการเรียนรู้ และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2. หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรมสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาผู้เรียนให้มีความเข้าใจและศรัทธาในความเชื่อของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคม สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและเป็นอิสระ เข้าใจในความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมโดยรวม สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมมีความเสมอภาค มีความตระหนักเข้าใจ และยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตนระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับโลก

หลักสูตรสถานศึกษา จึงเป็นหลักสูตรที่เกิดจากการที่สถานศึกษานำสภาพต่าง ๆ ที่เป็นปัญหา จุดเด่น เอกลักษณ์ของชุมชน สังคม ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ มากำหนดเป็นสาระและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบนพื้นฐานของหลักสูตรแกนกลาง และเพิ่มเติมสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ หรือรายวิชาได้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียน โดยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนและชุมชน มีการกำหนดควิสัยทัศน์ และแผนพัฒนาคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การออกหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

<sup>80</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 4-15.

### การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งที่สำคัญของสถานศึกษาคือ สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเองที่เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่ เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึงการสร้าง การใช้ และปรับปรุงหลักสูตร นอกเหนือจากหน้าที่ในการสอน เมื่อสถานศึกษาสร้างหลักสูตรแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งต้องมีกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรเพื่อใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการหลักสูตร ผลผลิตการบริหารจัดการหลักสูตรจ่านำมาเสนอในหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทราบว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างไร ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานงาน และการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา 2) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร 4) การดำเนินการบริหารหลักสูตร (ใช้หลักสูตร) 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล 6) การสรุปผลการดำเนินงาน และ 7) การปรับปรุงพัฒนา

การทดลองรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เสนอแนะในที่นี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ซึ่งมีทั้งหมด 7 ภารกิจ ดังนี้

#### การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา

สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกับบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

#### แนวทางการดำเนินการ

1) สำรวจสภาพปัญหาของบุคลากร โดยอาจจะจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ประชุมชี้แจง ประชุมปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) ศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย สื่อ เอกสารหรือศึกษาจากโรงเรียนนำร่องเครือข่าย หรือแกนนำ

พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

### แนวทางการดำเนินการ

1) ศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบหลักสูตร 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของบุคลากร 3) จัดอบรม สัมมนาหรือฝึกปฏิบัติตามความต้องการของบุคลากร และ 4) สร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์จัดการเรียนรู้

ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ของสถานศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานองค์กรในชุมชน ทุกฝ่ายได้รับทราบและความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

### แนวทางการดำเนินการ

1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา 2) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

จัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา

### แนวทางการดำเนินการ

1) รวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น 2) นำข้อมูลต่างๆมาจัดทำเป็นระบบ

2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือธรรมนูญสถานศึกษา

### แนวทางการดำเนินการ

1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสนองนโยบาย กฎและระเบียบต่าง ๆ และ 2) จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดเป็นแผนพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

เผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้กับผู้ปกครอง นักเรียนหน่วยงาน องค์กรในชุมชน ทุกฝ่ายได้รับทราบและขอความร่วมมือ

### แนวทางการดำเนินการ

จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น หอกระจายข่าว ป้ายนิเทศ แผ่นพับ จดหมายข่าว สื่อมวลชนท้องถิ่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ นิทรรศการ รวมทั้งผู้บริหาร และคณะครูออกไปเยี่ยมพบปะประชาชน

### การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษารวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องนอกสถานศึกษา เพื่อระดมความคิด ประสานการณ์มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเปลี่ยนไปตามธรรมชาติของการศึกษา

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีข้อควรคำนึง 2 ประการคือ

1. หลักสูตรสถานศึกษาจะต้องเชื่อมโยงกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นกรอบสำคัญของการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาทั่วประเทศ ส่วนสำคัญที่ต้องยึดคือ มาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ และมาตรฐานการเรียนรู้ ช่วงชั้นซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเป็นคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียนทั่วประเทศ หลังจากที่ยจบการศึกษาแต่ละ ช่วงชั้นหรือจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. หลักสูตรสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งจะเป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากข้อ 1 หลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นการช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาถึงขีดสูงสุด

ก่อนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น 1) การสร้างความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและยอมรับ 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร การใช้หลักสูตรและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) การแต่งตั้ง คณะกรรมการของสถานศึกษาคณะต่าง ๆ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและตามความจำเป็น ของสถานศึกษา และ 4) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการจัดทำดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา 3) การจัดทำสาระของ หลักสูตร 4) การออกแบบการเรียนรู้ 5) การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 6) การกำหนดรูปแบบ วิธีการและเกณฑ์การตัดสิน การวัดและประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษา 7) การพัฒนา ระบบการส่งเสริมสนับสนุน และ 8) การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

### แนวการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นมีดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้ต้องสนองต่อความสนใจ ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยาพัฒนาการ และจิตวิทยาการเรียนรู้ ทั้งนี้ในแต่ละคาบเวลา เรียนนั้นไม่ควรใช้เวลานานเกินความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาได้จัดการเรียนรู้ครบทุกกลุ่ม สาระในลักษณะบูรณาการที่มีภาษาไทยและคณิตศาสตร์เป็นหลัก เน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริงมี

ความสนุกสนาน ได้ปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ ทักษะพื้นฐานการติดต่อสื่อสารในการคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ และพัฒนาลักษณะนิสัยและสุนทรียภาพ

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 การจัดการเรียนรู้มีลักษณะคล้ายกับช่วงชั้นที่ 1 แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในสิ่งที่ตนสนใจ มุ่งเน้นทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การสอนแบบบูรณาการ โครงการ การใช้หัวเรื่องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการคิด การค้นคว้า แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานแล้วนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

### สื่อการเรียนรู้

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งมีความยืดหยุ่น สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภทรวมทั้งจากเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชนและแหล่งอื่น ๆ เน้นสื่อที่ผู้เรียนและผู้สอนใช้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียน ผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ขึ้นเองหรือนำสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัว และในระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้โดยใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อ และแหล่งความรู้ โดยเฉพาะหนังสือเรียน ที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุมตลอดช่วงชั้น สื่อสิ่งพิมพ์ควรจัดให้มีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ควรให้ผู้เรียนสามารถยืมได้จากศูนย์สื่อ หรือห้องสมุดของสถานศึกษา

ลักษณะของสื่อการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ควรมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่น ๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม เข้าใจได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้งและต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นไปตามแนวการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดทำและจัดหาสื่อที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ 2) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน และสำหรับเสริมความรู้ของผู้สอน 4) ศึกษาวิธีการเลือกและการใช้สื่อการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมหลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 5) ศึกษาวิธีการวิเคราะห์ และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำขึ้นเองและที่เลือกนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมิน สื่อการเรียนรู้ที่ใช้อยู่กันอย่างสม่ำเสมอ 6) จัดหาหรือจัดให้มีแหล่ง

การเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 7) จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาท้องถิ่น ชุมชน และสังคมอื่น และ 8) จัด ให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อ และการใช้สื่อการเรียนรู้เป็น ระยะ ๆ

### เกณฑ์การผ่านช่วงชั้นและการจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้เรียนผ่านการศึกษาแต่ละช่วงชั้นตามเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 1, 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 4 - 6

1. ผู้เรียนต้องเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการ เรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
2. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถาน ศึกษากำหนด
3. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษา กำหนด
4. ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถาน ศึกษากำหนด

### เอกสารหลักฐานการศึกษา

สถานศึกษาได้พิจารณาจัดทำเอกสารการประเมินผลการเรียนเพื่อใช้ประกอบการ ดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลการเรียนตามที่ได้เห็นสมควร เช่น เอกสารแสดงผลการเรียนรู้ ของผู้เรียนแบบบันทึกผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในรายวิชาต่าง ๆ แบบรายงานการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ระเบียบสะสมแสดงผลการดำเนินงานต่าง ๆ และแบบแสดงผลการพัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

### การเทียบโอนผลการเรียน

สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และหรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็น ผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาการเทียบโอน สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา ซึ่งจะให้ข้อมูลที่แสดงความรู้ ความสามารถของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
2. พิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริงการทดสอบการสัมภาษณ์ ฯลฯ
3. พิจารณาจากความสามารถ และการปฏิบัติได้จริงทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง และระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

### การจัดหลักสูตรสถานศึกษา

#### 1. หลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรของตนเองคือ หลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การเรียนรู้ทั้งมวลและประสบการณ์อื่น ๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติม เป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนและกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดหลักสูตรสถานศึกษา

#### 2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ท้องถิ่น วัด หน่วยงาน และสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการซึ่งจุดมุ่งหมายสองประการนี้ให้แนวทางที่สำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางนั้น ๆ ดังนี้

2.1 หลักสูตรสถานศึกษาได้พัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีสร้างกำลังใจและเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุดมีความรู้สูงสุดสำหรับผู้เรียนทุกคน ควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสบการณ์ให้ผู้เรียนและพัฒนาความมั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างเป็นอิสระและร่วมมือกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญ ๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี สื่อสารส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้อยากเห็น และมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล

2.2 หลักสูตรสถานศึกษาได้ส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณจริยธรรม สังคม และวัฒนธรรม และโดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกและผิด เข้าใจและศรัทธาในความเชื่อของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่



มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนัก เข้าใจ และยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษา ควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูล และเป็นอิสระและเข้าใจในความรับผิดชอบ

### 3. การสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรจะต้องสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ และเปลี่ยนไปตามธรรมชาติของการศึกษา ผู้สอนต้องปรับปรุงกระบวนการสอนและประเมินกระบวนการสอนของตน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุง ให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นตลอดเวลา สถานศึกษาควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรดังนี้

#### 3.1 กำหนดวิสัยทัศน์

สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมองอนาคตว่า โลกและสังคมรอบ ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสถานศึกษาจะต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรอย่างไร จึงจะพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัย ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้เรียน ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ในชุมชน ร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาให้สถานศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาผู้เรียนที่มีพันธกิจหรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการดำเนินงานหลักที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา พร้อมด้วย เป้าหมาย มาตรฐาน แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและการติดตามผล ตลอดจนจัดทำรายงาน แจ้งสาธารณชน และส่งผลย้อนกลับให้สถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามหลักสูตรของสถานศึกษา และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติที่กำหนดไว้

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ โดยอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมนี้ เป็นกระบวนการที่มีพลังผลักดันให้แผนกลยุทธ์ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีทิศทางก่อให้เกิดเจตคติในทางที่สร้างสรรค์ต่องานแก่สังคมของสถานศึกษา มีระบบและหน่วยสนับสนุนในกานปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นเครือข่าย เพียบพร้อม เช่น ระบบคุณภาพระบบหลักสูตร สารการเรียนรู้ การเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การติดตามการรายงานฐานข้อมูลการเรียนรู้ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม มีระบบสนับสนุนครูอาจารย์ เป็นต้น

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ด้วยวิธีดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการกำหนดสาระการเรียนรู้หรือหัวข้อเรื่อง ในท้องถิ่นสนองตอบความต้องการของชุมชน

3.2 จากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้จากช่วงชั้น ให้เป็นรายปีหรือรายภาค พร้อมกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้ครูทุกคน คือ ครูผู้สอน และครูสนับสนุน ได้นำไปออกแบบการเรียนการสอน การบูรณาการโครงการร่วม เวลาเรียน การมอบหมายงาน/โครงการเพิ่มผลงานหรือการบ้าน ที่มีการวางแผนร่วมกันทั้งสถานศึกษา เป็นหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมภาระงาน การจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา

### 3.3 การกำหนดสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค

สถานศึกษานำมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นของกลุ่มสาระต่าง ๆ จากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ และกำหนดสาระการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง เป็นรายปีหรือรายภาค ทั้งนี้ต้องพยายามกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วย พิจารณากำหนดวิธีการจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนการวัดและประเมินผล พร้อมทั้งการพิจารณาภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และสามารถกำหนดในลักษณะผสมผสานบูรณาการ จัดเป็นชุดการเรียนรู้แบบยึดหัวข้อเรื่อง หรือจัดเป็นโครงการได้

3.4 การออกแบบการเรียนการสอน จากสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง รายปีหรือรายภาค สถานศึกษาต้องมอบหมายให้ผู้สอนทุกคนออกแบบการเรียนการสอน โดยคาดหวังว่าผู้เรียนควรจะสามารถทำอะไรได้ เช่น ช่วงชั้นที่ 1 ซึ่งมีชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2 และ 3 นั้น ผู้เรียนจะเรียนรู้สาระเรื่องที่กำหนดได้ในระดับใด ยกตัวอย่างวิชาคณิตศาสตร์ ที่มีสาระที่ 1 : จำนวนและการดำเนินการ และมีมาตรฐาน ค 1.1 : เข้าใจถึงความหลากหลายของการแสดงจำนวนและการใช้จำนวนในชีวิตจริงผู้เรียนในช่วงชั้นนี้สามารถทำอะไรได้ เช่น ในช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นไว้ข้อหนึ่งว่า มีความคิดรวบยอดและความรู้สึกเชิงจำนวนเกี่ยวกับจำนวนนับและศูนย์และผู้เรียนในช่วงชั้นนี้จะมีความสามารถอย่างไร เช่น ผู้เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 สามารถนับได้ 1 ถึง 100 และมากกว่า เป็นต้น และออกแบบการเรียนรู้จะต้องให้ผู้เรียนพัฒนาได้ทั้งด้านความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์และสังคม

3.5 ในการจัดการศึกษาภาคบังคับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 สถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในด้านการอ่าน การเขียน การคิดเลข การคิดวิเคราะห์ และการ

ใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยวิธีการสอนที่ยืดหยุ่นข้อเรื่องจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์หรือสังคมศึกษาเป็นหลักตามความเหมาะสมของท้องถิ่น บูรณาการการเรียนรู้ด้วยกลุ่มสาระต่าง ๆ เข้ากับหัวข้อเรื่องที่เรียนอย่างสมดุลควรกำหนดจำนวนเวลาเรียนสำหรับสาระการเรียนรู้รายปีดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 กำหนดจำนวนเวลาสำหรับการเรียนตามสาระการเรียนรู้รายปี ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริงในการสอนเพื่อเน้นทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน การคิดเลข และการคิดวิเคราะห์ โดยเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 ซึ่งจะต้องจัดให้ผู้เรียน นอกจากผู้สอนจะจัดให้เป็นกิจกรรม เช่น การฝึกให้เขียนหนังสือเป็นเล่ม เป็นต้น

### 3.6 แนวทางการจัดหลักสูตรสถานศึกษา

เพื่อให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามที่คาดหวังจึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

#### 3.6.1 การจัดทำสาระของหลักสูตร

1) กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค โดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มาจัดเป็นผลการเรียนรู้การเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค ที่ระบุถึงความรู้ ความสามารถของผู้เรียน ซึ่งจะเกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้ในแต่ละปีหรือภาค นั้น

การกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคของสาระการเรียนรู้ของรายวิชาที่มีความเข้ม (Honour Course) สถานศึกษากำหนดได้ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับรายวิชาที่จะจัด

2) กำหนดสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค โดยวิเคราะห์จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคที่กำหนดไว้ในข้อ 1) ให้สอดคล้องกับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่นและของชุมชน

3) กำหนดเวลา สำหรับสาระการเรียนรู้รายปีทั้งสาระการเรียนรู้พื้นฐานและสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษากำหนดเพิ่มเติมขึ้นดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 กำหนดสาระการเรียนรู้เป็นรายปีและกำหนดจำนวนเวลาเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานและสาระการเรียนรู้

4) จัดทำคำอธิบายรายวิชา โดยการนำผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี สารการการเรียนรู้รายปี รวมทั้งเวลา มาเขียนเป็นคำอธิบายรายวิชา โดยให้ประกอบด้วย ชื่อรายวิชา จำนวนเวลาหรือ มาตรฐานการเรียนรู้ และสารการเรียนรู้ของรายวิชานั้น ๆ

สำหรับชื่อรายวิชามีแนวทางในการกำหนดดังนี้ ชื่อรายวิชาของสารการการเรียนรู้ ให้ใช้ตามชื่อกลุ่มสารการการเรียนรู้ ส่วนชื่อที่สถานศึกษาจัดทำเพิ่มเติมสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องสื่อความหมายได้ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสารการการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในรายวิชานั้น

5) จัดทำหน่วยการเรียนรู้ โดยการนำเอาสารการการเรียนรู้รายปีที่กำหนดไว้ไปบูรณาการจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้หน่วยย่อย ๆ เพื่อความสะดวกในการจัดการเรียนรู้และ ผู้เรียนได้เรียนรู้ในลักษณะองค์รวม หน่วยการเรียนรู้ แต่ละหน่วยย่อย ๆ เพื่อความสะดวกในการจัดการเรียนรู้และผู้เรียนได้เรียนรู้ในลักษณะองค์รวม หน่วยการเรียนรู้ แต่ละหน่วยประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนรู้ สารการการเรียนรู้ และจำนวนเวลาสำหรับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อเรียนครบทุกหน่วยย่อยแล้ว ผู้เรียนสามารถบรรลุตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีของทุกรายวิชา

ในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ อาจบูรณาการทั้งภายในและระหว่าง สารการการเรียนรู้หรือเป็นการบูรณาการเฉพาะเรื่องตามลักษณะสารการการเรียนรู้ หรือเป็นการบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้โดยการปฏิบัติโครงการอย่างน้อย 1 โครงการ

6) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากคำอธิบายรายวิชา รายปี และหน่วยการเรียนรู้ที่จัดทำ กำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนและผู้สอน

### 3.6.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สถานศึกษาได้จัดให้ผู้เรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยวุฒิ ภาวะ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเกื้อกูลส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสารการการเรียนรู้ เช่น การบูรณาการโครงการองค์ความรู้จากกลุ่มสารการการเรียนรู้ เป็นต้น 2) จัดกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติและความสามารถความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เช่น ชมรมทางวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น 3) จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น 4) จัดกิจกรรมประเภทบริการด้านต่าง ๆ ฝึกการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ โดยให้ถือว่าเป็นเกณฑ์ประเมินผลการผ่านช่วงชั้นเรียน

### 3.6.3 การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สถานศึกษาได้ร่วมกับชุมชน กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่สถานศึกษาจะกำหนดเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้น สามารถกำหนดขึ้นได้ตามความต้องการ โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมดังกล่าวให้แก่ผู้เรียนเพิ่มจากที่กำหนดไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

ในแต่ละปีการศึกษา ครูผู้สอนต้องจัดให้มีการวัดและประเมินผลรวมด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยเป็นการประเมินเชิงวินิจฉัย เพื่อการปรับปรุงพัฒนาและการส่งต่อ ทั้งนี้ควรประสานสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์รายปี

### 3.6.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา มีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายเพื่อสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนนำกระบวนการวิจัยมาผสมผสานหรือบูรณาการใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาการวางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินการแก้ปัญหาหรือพัฒนา การเก็บรวบรวมข้อมูล การสรุปผลการแก้ปัญหาหรือพัฒนาและการรายงานผลการเรียนรู้ และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้การกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงาน

#### การกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงาน

ในการจัดการศึกษาผลการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่เป็นกลไกหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่มาตามที่มีมาตรฐานกำหนด โดยต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบ เครือข่าย ครอบคลุมทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง ตั้งแต่ระดับชาติ เขตพื้นที่ และสถานศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการที่มาจากบุคคลทุกระดับ และทุกอาชีพ ในการกำหนดดูแลและประเมินผลต้องมีการรายงานผลจากทุกระดับให้ทุกฝ่ายรวมทั้งประชาชนทั่วไปทราบ เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกันพัฒนาคุณภาพต่อไปกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในด้านปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้มีเอกภาพในเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในเชิงปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมให้

เอกชนร่วมจัดการศึกษาและให้มีความอิสระในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว การดำเนินการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้มีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา และจัดการเรียนรู้ขึ้นใช้เอง ด้วยเหตุผลดังกล่าว กรมวิชาการจึงได้เสนอแนะแนวทางการทดลองรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะเรื่องการจัดทำสาระของหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และมีรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีความเหมาะสม/สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา<sup>81</sup>

การทดลองรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เสนอแนะในที่นี้ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ซึ่งมีทั้งหมด 7 ภารกิจ ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา

ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา

1.1 สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกับผู้บริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

1.2 ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ของสถานศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

1.3 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานองค์กรในชุมชนทุกฝ่ายได้รับทราบและความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

1.4 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นระบบ

1.5 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือธรรมนูญสถานศึกษา

1.6 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา

<sup>81</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545). 28.

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา

### ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา

- 2.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 กำหนดปรัชญาและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.3 กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรแต่ละช่วงชั้นและการจัดสัดส่วนเวลาเรียน
- 2.4 กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ของกลุ่มวิชา กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาค กำหนดสาระการเรียนรู้รายปี/รายภาค กำหนดชื่อรายวิชา เวลา และจำนวนหน่วยกิต จัดทำคำอธิบายรายวิชารายปี/รายภาค จัดทำหน่วยการเรียนรู้ จัดทำแผนการเรียนรู้

### 2.5 กำหนดสาระของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

### 2.6 กำหนดสื่อการเรียนรู้ 2.7 กำหนดการวัดผลและประเมินผล

### ภารกิจที่ 3 การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3.1 การบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

### 3.2 การบริหารการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3.3 การส่งเสริมและจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

### ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรให้เป็นไปตามภารกิจที่ 2 และภารกิจที่ 3 ซึ่งสถานศึกษาได้กำหนดไว้ขั้นตอนที่ 3 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน

### ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล

5.1 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการภายในสถานศึกษา

5.2 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการจากภายนอกสถานศึกษา

### ภารกิจที่ 6 สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

### 6.1 สถานศึกษาสรุปผลการดำเนินการและเขียนรายงาน

6.2 กรมวิชาการ สปช. สรุปผลการดำเนินงาน โครงการทดลองรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร

7.1 สถานศึกษานำผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร

7.1 สถานศึกษาคำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **พัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน**

ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการส่งเสริม สนับสนุนต่างๆ ที่จะเอื้อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ ในเรื่องดังต่อไปนี้คือ

#### **1. การพัฒนากระบวนการแนะแนว**

สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบแนะแนวที่มุ่งการพัฒนาคนให้มีความรู้อย่างลึกซึ้ง ประเมินการที่มีคุณภาพ โดยกำหนดพันธกิจระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษาที่เน้นความร่วมมือกันระหว่างบ้าน ในฐานะแหล่งการเรียนรู้แรกของผู้เรียน ชุมชนจะเป็นเครือข่ายที่สำคัญของการแนะแนว ช่วยป้องกันแก้ไข ปัญหาของสังคม สร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยข้อมูลสารสนเทศ และพัฒนาเครือข่ายแนวทางให้เข้มแข็ง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านบริหารทั่วไป

#### **2. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้และห้องสมุด**

สถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ นอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียนให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า เพิ่มพูนประสบการณ์และความชำนาญโดยเฉพาะห้องสมุดนั้นเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นแหล่งที่รวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนโดยตรง ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นห้องสมุดหรูหราใหญ่โต อาจเป็นเพียงมุมหนังสือ เพื่อการศึกษาค้นคว้าก็ใช้ได้แล้ว นอกจากนี้ต้องสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบของคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ

#### **3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ**

สถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สอนนำกระบวนการวิจัยมาผสมผสานหรือบูรณาการใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เน้นการวิจัยทั้งในห้องเรียนและการวิจัยในภาพรวมของสถานศึกษา

#### **4. เครือข่ายวิชาการ**

สถานศึกษาต้องพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ จากครูในสถานศึกษาเดียวกัน และในสถานศึกษาอื่นๆ ตลอดจนชมรมวิชาการต่าง ๆ ในรูป



ของเครือข่ายเชื่อมโยงกันทั้งจากบุคคลต่างๆและจากสื่อต่างๆ เพื่อให้ครูมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

### การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษาควรประกอบด้วย ส่วนสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3) โครงสร้างหลักสูตร
- 4) รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 6) การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ 7) การวัดและประเมินผล 8) การบริหารการจัดหลักสูตรสถานศึกษา 9) การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร 1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 2) จัดหา เลือกใช้ ทำและพัฒนาสื่อ 3) จัดกระบวนการเรียนรู้ 4) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 5) วัดผลและประเมินผล 6) แนะนำ 7) วิจัย เพื่อพัฒนา และ 8) นิเทศ กำกับ ติดตาม ดำเนินการ โดย

#### 8.1 การบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้

ผู้บริหารทำความเข้าใจกับครูให้พัฒนาตนเองและวางแผนดำเนินการร่วมกัน ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด การใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย การใช้สื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การสอนซ่อมเสริม การวิจัยเพื่อพัฒนา เป็นต้น

#### 8.2 การบริหารจัดการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ร่วมกันวางแผนให้ครูทุกคนสามารถดำเนินการแนะนำผู้เรียน ทั้งในด้านการศึกษาต่อ อาชีพและภูมิปัญญาท้องถิ่นอื่นๆ ให้กับผู้เรียน หรืออาจจะจัดตั้งศูนย์แนะนำของสถานศึกษา ร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองจุดเน้นของสถานศึกษาในลักษณะการจัดกิจกรรมต่อไปนี้ 8.2.1) บริการฝึกงานที่เป็นประโยชน์ เช่น บริการแนะนำ ชุมนุมสหกรณ์ ห้องสมุด คอมพิวเตอร์ 8.2.2) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น ลูกเสือเนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ รักษาดินแดน 8.2.3) สนับสนุนการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ชุมนุมวรรณศิลป์ ชุมนุมภาษาอังกฤษ ชุมนุมคณิตศาสตร์ ชุมนุมวิทยาศาสตร์ และ 8.2.4) สนองความสนใจและความสามารถการเรียนรู้ เช่น ชุมนุมกีฬา ชุมนุมดนตรี ชุมนุมไต่หาที่ ชุมนุมเกษตร ชุมนุมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ชุมนุมแนะนำ

### การดำเนินการบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 27 ที่ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระหลักสูตรเพื่อความเป็นไทย

ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาของชุมชน สังคม และประเทศชาติ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ออกระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 โดยประกาศใช้มาตั้งแต่วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 ที่ผ่านมา คณะกรรมการดังกล่าวมี 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดที่ 2 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา มีทั้งหมด 9 คณะ

โครงสร้างของคณะกรรมการ

คณะกรรมการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา มี 2 คณะ คือ คณะที่ 1 แต่งตั้งโดยผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง คณะที่ 2 คือ คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา แต่งตั้งโดยหัวหน้าสถานศึกษามีจำนวน 9 คณะ

คณะที่ 1 คณะกรรมการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการสถานศึกษาแต่ละแห่ง ประกอบด้วยกรรมการดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาประธาน 2) ผู้ช่วยผู้บริหารที่ผู้บริหารมอบหมายรองประธาน 3) หัวหน้าหมวดหรือกลุ่มวิชากรรมการ 4) หัวหน้างานแนะแนวกรรมการ 5) หัวหน้างานวัดและประเมินผลกรรมการ และ 6) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกรรมการและเลขานุการ

กรณีสถานศึกษาใดไม่มีรองผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมเป็นรองประธานกรรมการและเป็นกรรมการและเลขานุการและกรณีเห็นสมควรจะให้มีการกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการด้วยก็ได้ตามความเหมาะสม การแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง เช่น โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้สถานศึกษาเสนอชื่อไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อให้หัวหน้าการประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ ลงนามแต่งตั้ง

**หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ**

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีหน้าที่ดังนี้

1) วางแผนการดำเนินงานวิชาการ เช่น กำหนดสาระรายละเอียดของหลักสูตร จัดสัดส่วนสาระการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) การจัดทำคู่มือการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนรู้ วัดผล ประเมินผล และแนะแนวให้สอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐานหลักการ

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการแนะแนว ให้เป็นไปตามจุดหมายและแนวทางการดำเนินการของหลักสูตร 4) ประสานความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ และชุมชนเพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการใช้หลักสูตรแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 6) ส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ 7) ติดตามผลการเรียนของนักเรียนรายบุคคล ระดับชั้น และระดับกลุ่มวิชา ในแต่ละปีการศึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในด้านต่าง ๆ 8) ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษาในรอบปี การศึกษาที่ผ่านมา แล้วผลการประเมินเพื่อวางแผน พัฒนาการปฏิบัติงานของครูและบริหารหลักสูตรปีการศึกษาต่อไป และ 9) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาโดยเน้นผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับเหนือสถานศึกษาและสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

คณะที่ 2 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา แต่งตั้งโดยหัวหน้าสถานศึกษามี 9 คณะคือ คณะที่ 1 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาภาษาไทย คณะที่ 2 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ คณะที่ 3 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ คณะที่ 4 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม คณะที่ 5 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา สุขศึกษาและพลศึกษา คณะที่ 6 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาศิลปะ คณะที่ 7 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาการทำงานและเทคโนโลยี คณะที่ 8 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาระดับวิชาภาษาต่างประเทศ คณะที่ 9 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชากิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน คณะอนุกรรมการแต่ละคณะประกอบด้วย 1) หัวหน้าหมวดวิชา/กลุ่มวิชา ประธานอนุกรรมการ 2) ครู อาจารย์ทุกคนในหมวดวิชา/กลุ่มวิชาอนุกรรมการ 3) รองหัวหน้าหมวดวิชา/กลุ่มวิชาอนุกรรมการและเลขานุการ

กรณีสถานศึกษาใด ไม่มีการจัดกลุ่มวิชาตามชื่อกลุ่มวิชาของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้พิจารณากำหนดจำนวนอนุกรรมการตามกลุ่มวิชาที่สถานศึกษามีอยู่

### หน้าที่ของอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา

1) กำหนดสัดส่วนสาระการเรียนรู้กลุ่มวิชาพัฒนาหลักสูตรรายวิชาของกลุ่มวิชาในสาระการเรียนรู้ แกนร่วม แกนเลือก และเลือกเสรีตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ดำเนินการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้รายวิชาต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงความสามารถที่แท้จริงของนักเรียน 3) พัฒนาแผนการสอนรายวิชาที่

เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้ผู้สอนสามารถปรับใช้ตามความเหมาะสมและให้การสอนนำไปสู่การเรียนรู้มากที่สุด 4) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด 5) กำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือและติดตามการดำเนินการวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มวิชาที่กำหนด 6) วิเคราะห์พัฒนาการของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 7) ดำเนินการวิจัยการศึกษาในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล 8) นิเทศภายใน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 9) รวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรรายวิชาและจัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนตรวจสอบและประเมินการบริหารหลักสูตรรายวิชา กลุ่มวิชาในการเรียนรู้ที่ผ่านมาและวางแผนบริหารหลักสูตรในภาคเรียนต่อไป 10) รายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานของครู อาจารย์และผลการบริหารหลักสูตรของกลุ่มวิชา โดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการของสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง และ 11) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

อนึ่งกรณีสถานศึกษาขนาดเล็ก จะให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเพียงคณะเดียว โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่เป็นหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาด้วยก็ได้

#### **การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล**

ผู้บริหารควรให้การนิเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องการใช้หลักสูตร จัดการเรียนการสอน การประเมินตนเอง และทักษะในด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารอาจให้การนิเทศเอง หรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมาให้การนิเทศหรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ผู้บริหารต้องมีการกำกับ ติดตาม (monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม/รายหมวด ฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผนให้การนิเทศในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องกำกับและติดตาม ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ หรือมีปัญหา หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไข การกำกับและติดตามการปฏิบัติงานคือ ผู้บริหารอาจติดตามด้วยการสอบถามเป็นรายบุคคล จัดประชุมกลุ่ม/หมวด/ฝ่าย รายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน และในแต่ละเดือนอาจมีการพิจารณาว่าบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายมีผลการดำเนินการดีเยี่ยม เป็นไปตาม เป้าหมายหรือแผนที่กำหนด ซึ่งอาจมีการให้รางวัลเล็กน้อยๆ เป็นการให้กำลังใจ การตรวจสอบประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้บริหารและครูที่เข้าใจเรื่อง หลักสูตรสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างถูกต้อง จะตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการ

ประเมินที่มุ่งเพื่อการพัฒนาไม่ใช่เป็นการตัดสินถูก – ผิด เป็นการประเมินในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เครื่องมือที่ใช้อาจเป็นสิ่งที่มียู่แล้วโดยไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่ เช่น สถิติที่เป็นข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของฝ่ายบริหาร ผลงาน หรือการบ้าน ตลอดจนการทดสอบย่อยของผู้เรียนในชั้นเรียนซึ่งเป็นข้อมูลที่ครูมียู่แล้วเพียงแต่จัดเก็บให้เป็นระบบมากขึ้น ในระหว่างที่สถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการ ตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาว่า การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด มีจุดอ่อน จุดแข็งประการใดมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุดและเมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษาที่จะต้องมีการประเมินสรุปเพื่อนำผลพิจารณาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการต่อไปโดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

1. การวางกรอบการประเมิน คณะกรรมการควรประชุมร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมิน เพื่อกำหนดแนวทางในการประเมินว่าจะประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมินมีรูปแบบการประเมินเป็นอย่างไร โดยในการกำหนดกรอบการประเมินอาจจะพิจารณาประเด็นต่าง ๆ

2. การจัดหา / การจัดทำเครื่องมือ คณะกรรมการควรประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลว่า จะใช้เครื่องมือชนิดใดหลังจากนั้นก็จัดหา/จัดทำเครื่องมือ การประเมินผลภายในอาจใช้เครื่องมือได้หลากหลาย การกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของตัวบ่งชี้ที่จะวัดเช่น ถ้าวัดเครื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาก็อาจจะใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเครื่องมือหลัก และใช้เครื่องมืออื่น ๆ ประกอบ เช่น การพิจารณาผลงานของผู้เรียน การตั้งคำถามในห้องเรียน การสังเกตพฤติกรรม ถ้าวัดความคิดเห็นความรู้สึก เจตคติ คุณธรรม อาจจะใช้การสัมภาษณ์การสังเกตพฤติกรรมเป็นหลัก โดยจัดทำเป็นแบบบันทึกกิจกรรมของผู้เรียน หรือใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ในด้านการวัด เป็นต้น เครื่องมือที่กำหนดสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นไม่จำเป็นต้องจัดทำใหม่ทั้งหมด ให้สำรวจว่ามีเครื่องมือดังกล่าวแล้วหรือยังถ้ามีอยู่แล้วและเป็นเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน ก็สามารถนำไปใช้ได้เลย แต่ถ้ายังไม่ได้มาตรฐาน ก็ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีคุณภาพ การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ จะต้องคำนึงถึงความสามารถ ในการวัดได้กับสิ่งที่ต้องการวัด โดยอาจนำเครื่องมือไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ว่าได้ผลตรงกับความเป็นจริงตามการสังเกตของครูหรือไม่ และควรพิจารณาความเหมาะสมที่จะใช้เครื่องมือ นั้นกับกลุ่มคนที่ จะเก็บเรียบเรียงข้อมูล เช่น ถ้าเป็นเด็กเล็กไม่สามารถเขียนตอบคำถามยาว ๆ ได้ก็ควรใช้วิธีพูดคุยตั้งคำถามง่าย ๆ สั้น ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล หากข้อมูลใดมีอยู่แล้วในสถานศึกษาไม่ควรจัดเก็บใหม่ ให้นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาประมวลผล วิเคราะห์ แล้วนำไปใช้ได้เลย เช่น คะแนนสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ก็ใช้ผลการสอบปลายภาคเรียนซึ่งจะช่วยลดภาระงานได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้รับผิดชอบควรร่วมกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์ว่า ข้อมูลแต่ละประเด็นจะวิเคราะห์ในระดับใด ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน หรือระดับภาพรวมของสถานศึกษาซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลครูสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ตลอดเวลา และเมื่อปิดภาคเรียน หรือเมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะประเมินหรือรายงานข้อมูลในภาพรวมครูก็นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการประเมินหลาย ๆ ครั้ง มาสรุปเพื่อแสดงให้เห็นจุดเด่น จุดที่ปรับปรุงของผู้เรียนแต่ละคนตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้แต่ละตัว

5. การแปลความหมาย ก่อนที่จะแปลความหมายของผลการประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินโดยคณะกรรมการจะต้องร่วมกันกำหนดให้เหมาะสม ด้วยการพิจารณาผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถานศึกษาประกอบกับเกณฑ์ของที่อื่นว่าเป็นอย่างไรเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการตัดสิน และเนื่องจากการประเมินตนเองเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาดังนั้นเกณฑ์การประเมินควรจะดูพัฒนาการของสถานศึกษาด้วย

6. การตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินการประเมินตามแผนที่กำหนดไว้แล้วก็จะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการและผลการประเมินว่ามีความเหมาะสม ถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด ซึ่งผู้เกี่ยวข้องควรมีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยผู้บริหารควรมีการติดตามตรวจสอบ ในระหว่างกรณีพิเศษ และประชุมร่วมกับคณะกรรมการเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมิน คุณภาพให้มีประสิทธิภาพมีความถูกต้องและเชื่อถือได้

### การสรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

การดำเนินงานประเมินผลของสถานศึกษาไม่ได้สิ้นสุดเพียงแค่ทำการประเมินตนเอง แต่ต้องทำตลอดเวลา ผลการประเมินที่จัดทำเสร็จแล้วถือเป็นข้อมูลที่แสดงถึงสภาพการดำเนินงานในขณะนั้นซึ่งต้องมีการตรวจสอบใหม่ว่า การดำเนินงานในช่วงต่อไปสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างไร การพัฒนาปรับปรุงตนเองจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด และการรายงานในช่วงปลายปีการศึกษาจะต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้รับทราบไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในสถานศึกษา ผู้ปกครองหรือชุมชน หรือหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ประเมินภายนอกโดยดำเนินการดังนี้ แบบแรกเป็นการรายงานที่มีรายละเอียดครบถ้วนเน้นในเชิงวิชาการเพื่อใช้สำหรับรายงานต้นสังกัดและผู้ประเมินภายนอก ส่วนแบบที่สอง เป็นการรายงานสรุปเพื่อเผยแพร่ให้กับกลุ่ม

ผู้ปกครองและชุมชน โดยนำเสนอในลักษณะการบรรยาย ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และมีความยาวไม่มาก ซึ่งจะทำให้ผู้ปกครองรับรู้ข้อมูลของสถานศึกษาได้มากขึ้น

### การปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร

การนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรเมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่าย มีการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมิน ต่อผู้เกี่ยวข้องเช่น ครูประจำวิชา หัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ๆ ผู้บริหารเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์ ศึกษาเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับมาก<sup>82</sup>

เมธิปยา ศรีสง ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา” พบว่าระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>83</sup>

อนุรักษ์ อุปพงษ์ ทำการศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการปฏิรูปการศึกษาในจังหวัดสกลนคร จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 191 คนจาก 3 กลุ่ม ที่มีนักเรียน 800–2,400 คน 300–799 คน 100–299 คน ผลการวิจัยพบว่า

<sup>82</sup>พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์, “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup>เมธิปยา ศรีสง, “พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สงขลา นครินทร์, 2540), บทคัดย่อ.

1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร เห็นด้วยกับการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา ด้านการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน การประเมินความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน การสร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน การปฏิบัติตามแผนให้เกิดผลจริง การรายงานด้านความก้าวหน้าต่อประชาชน การประเมินการปรับปรุงให้เป็นแผนต่อเนื่อง โดยเห็นด้วยในระดับ “ มาก” 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ามีความเห็นไม่แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จากการศึกษาแนวทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในการปฏิรูปการศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ควรกระจายอำนาจในการบริหารจากส่วนกลางให้ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นให้มากที่สุด รัฐควรจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้เพียงพอและควรกำหนดมาตรการซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน<sup>84</sup>

สุธาสิณี วิทยากรณ์ ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารโรงเรียน” พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และระดับผลการเรียนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมาก<sup>85</sup>

อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลางและใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าแบบเปลี่ยนสภาพ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และ 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติที่ดีในทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติคือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ด้านความสามารถใน

<sup>84</sup>อนุรักษ์ อุปพงษ์, “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการปฏิรูปการศึกษาในจังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>85</sup>สุธาสิณี วิทยากรณ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารโรงเรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), บทคัดย่อ.



การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน<sup>86</sup>

เมฉินทร์ เฉนียง ศึกษาเรื่อง “การดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนเครือข่ายสังกัดสำนักงานประถมศึกษา” พบว่า การดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนเครือข่ายสังกัดสำนักงานประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก<sup>87</sup>

อดิศร เสริมสุนทรศิลป์ ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี” พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมาก<sup>88</sup>

กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ติดตามและประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายในการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 630 ฉบับ สรุปผลดังนี้ ความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแล้วได้แก่แต่งตั้งคณะกรรมการ ประชุมชี้แจง อบรมพัฒนาบุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองนักเรียนชุมชนรับรู้ และขอความร่วมมือ บทบาทการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและชุมชนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า มีคณะกรรมการบางส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ปัญหาที่พบของโรงเรียนเครือข่าย ได้แก่ ครูเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาไม่ชัดเจน ครูขาดความมั่นใจ เวลาในการจัดทำน้อย บุคลากรมีภาระงานมาก ความต้องการความช่วยเหลือ

<sup>86</sup>อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup>เมฉินทร์ เฉนียง, “การดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนเครือข่ายสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>88</sup>อดิศร เสริมสุนทรศิลป์, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารโรงเรียน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546), บทคัดย่อ.

จากหน่วยงานอื่นพบว่า ต้องการรับการสนับสนุนเอกสาร-คู่มือ ในการจัดทำหลักสูตร นิเทศติดตาม กำกับดูแล เป็นที่เลี้ยงในการจัดทำหลักสูตร<sup>89</sup>

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-2 ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดตามผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษา 1-2 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร มีผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำหลักสูตรอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรมีผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางส่วนความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สาระหลักสูตรของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด<sup>90</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

จาค็อบ และจิลสัน (Jacob and Jillson) ได้ศึกษาและออกแบบสอบถามนักบริหาร 6,000 คน เกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective performance) นักบริหารอย่างน้อย ร้อยละ 30 ระบุสาเหตุเกิดจาก 1) ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ชัดเจน 2) วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ 3) การฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาทักษะมีไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาภายในองค์การและระหว่างองค์การไม่ดี และ 6) ขวัญของบุคลากรไม่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารร้อยละ 90 เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานอาจปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการใช้ทักษะ และความรู้ที่เหมาะสม<sup>91</sup>

<sup>89</sup>กองการวิจัยทางการศึกษา, กรมวิชาการ, “รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเครือข่าย,” 2546.

<sup>90</sup>สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-2, “การติดตามผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษา 1-2,” 2546.

<sup>91</sup>Herman S. Jacob and Katherine Jillson, *Executive Productivity* (New York : AMACOM, 1974), 12.

โรบินสัน ไมเคิล (Robinson Michael) ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา  
กับการพัฒนาชุมชน พบว่า ในการจัดหลักสูตรการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ประชาชนชาวบ้านมี  
ส่วนร่วมในการจัดหลักสูตร<sup>92</sup>

แอน เทเบอร์ก เอส (Ann Teberg S.) ได้ศึกษาความต้องการในพัฒนาและปฏิรูป  
หลักสูตรพบว่า ครูระบุความต้องการเวลาในการวางแผน การแสดงความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการ  
การสอน งบประมาณ การยอมรับจากผู้บริหาร และต้องการข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ ด้านการสอนและ  
การประเมินในชั้นเรียน<sup>93</sup>

แอลเลน และคณะ (Allen and others) ได้ศึกษากิจกรรมมีปัญหาและความต้องการของ  
นักพัฒนาหลักสูตร พบว่ากิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุด คือการจัดการและบริหารหลักสูตร  
การเลือกและการจัดเนื้อหาและการประเมินหลักสูตร<sup>94</sup>

กลเลนส์ โรสส์ (Glenn Ross) ได้ศึกษาถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการ  
พัฒนาหลักสูตร ด้านการวางแผนหลักสูตร เรื่องเนื้อหาและการประเมินหลักสูตร พบว่านักพัฒนา  
หลักสูตรต้องการให้มีความสัมพันธ์อันดีกับท้องถิ่นเน้นความสำคัญเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การ  
วางแผนพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการประเมินหลักสูตร<sup>95</sup>

ยูเนสโก (UNESCO) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการใช้หลักสูตรของบางประเทศในทวีปเอเชีย  
ได้แก่ อัฟกานิสถาน บังกลาเทศ อินเดีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และศรีลังกา ผลการวิจัยพบว่า  
ปัญหาการใช้หลักสูตรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงาน  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับความ

<sup>92</sup>Robinson Michael, Lingking Distince Education to Sustainable Community Development (Canada : n.p.), 1992.

<sup>93</sup>Ann, Teberg S. and other, Identified professional development needs of teacher in curriculum reform [online], ACCESSED 7 May 2000. Available from : <http://Nericac.net/eicdc/ED 430976.htm>.

<sup>94</sup>Allen, Wiant A and other, Activities, Problem and of Curriculum Development [online], Accessed 7 May 2000. Available from : <http://Llericac.Netlericelb/ED 132295.htm>.

<sup>95</sup>Glenn Ross J., Curriculum Development in Junior/Community College, "The Staste-of-the-Art," as view by the Acade Affairs office. [online], Accessed 7 May 2000. Available from : <http://Ericac.Net/ericelb/Ed/88710.htm>.

เปลี่ยน แปลงหลักสูตรและขาดการติดตามการใช้หลักสูตรของครู นอกจากนั้นหลักสูตรยังขาดประสิทธิภาพ ขาดแคลนเอกสารหลักสูตรตำราเรียนไม่ทันสมัย ขาดแคลนหนังสืออ่านประกอบ ประการสุดท้ายคือ ศูนย์พัฒนาหลักสูตรขาดการวางแผนที่ดีในการนำหลักสูตรไปใช้<sup>96</sup>

### สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการจะจัดการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการแต่ที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งนักการศึกษาได้แสดงแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมไว้หลายท่านที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ เรนซีส์ ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งมีแนวคิดว่าพฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำ สภาพของแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน และลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม โดยที่ระดับของพฤติกรรมเหล่านี้ หากสูงมากน้อยเพียงใดย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งในสถานศึกษา ผู้ที่จะมีบทบาทต่อการดำเนินการกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลที่สำคัญยิ่งก็ ครูนั่นเอง ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมจะสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ก็จะได้ด้วย ซึ่งการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาจะมีความสำเร็จ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามที่สำนักงานกนิตศและพัฒนามาตรฐานการศึกษาซึ่งประกอบด้วยภารกิจดังนี้ การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร ดังนั้นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาย่อมมีความสัมพันธ์ต่อกัน สมควรที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจและสนใจเป็นอย่างยิ่ง

<sup>96</sup>UNESCO, *Strategies and Procedures in Developing and Implementing Curriculum*,

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารให้เกิดการพัฒนาการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นไปอย่างมีระบบและตรงจุดประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็นสามขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการ

เป็นการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร จากตำราเอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ และรายงานการวิจัยต่างๆ รวมทั้งศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างวิจัยจากคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอภาคีวิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขออนุมัติโครงร่างการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างและรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่เก็บได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

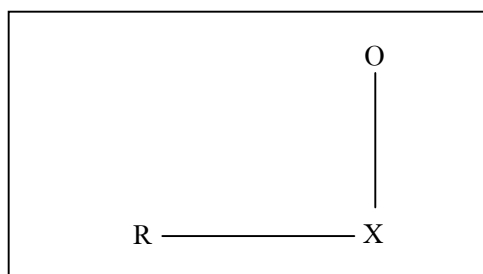
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานการวิจัย เพื่อเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติ จบการศึกษา

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากรเป้าหมาย ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ค่าของตัวแปรที่วัดได้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งจัดการศึกษาในช่วงชั้นที่ 1 และ ช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 130 สถานศึกษา

### กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สุ่มตัวอย่างสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งสถานศึกษาตามขนาด โดยใช้เกณฑ์ขนาดสถานศึกษาของสำนักงานการศึกษาชั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

2. การสุ่มตัวอย่างสถานศึกษา โดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาแต่ละอำเภอ โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ เครจี่และมอแกรน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษา จำนวน 97 สถานศึกษา เทียบเป็นสัดส่วนแล้วได้เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 26 สถานศึกษา ขนาดกลาง 38 สถานศึกษา ขนาดใหญ่ 33 สถานศึกษา

3. ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูวิชาการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คน รวมสถานศึกษา 97 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 388 คน ดังที่แสดงตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูลแยกเป็นรายอำเภอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1												
อำเภอ	จำนวนโรงเรียน				ตัวอย่างโรงเรียน				ผู้ให้ข้อมูล			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
เมือง	19	10	23	52	14	8	17	39	56	32	68	156
กำแพงแสน	10	27	16	53	8	20	12	40	32	80	48	160
ดอนตูม	6	14	5	25	4	10	4	18	16	40	16	72
รวม	35	51	44	130	26	38	33	97	104	152	132	388

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม, จำนวนนักเรียนและห้องเรียนปีการศึกษา 2545.

<sup>1</sup>Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ

2. ตัวแปรต้น ( $x_{0i}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert) 8 องค์ประกอบ คือ

2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.2 สภาพของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือวิธีการของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานในสิ่งที่ตนเองประสงค์

2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ถูกต้องมีระบบและวิธีแจ้งข่าวสารข้อมูล

2.4 สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกันและสามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นกระทำตามความต้องการของตน

2.5 สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บริหารเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมจากหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้กับสภาพปัญหาและสถานการณ์

2.6 สภาพการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของแผนและนโยบายของโรงเรียนที่แน่นอน ชัดเจน

2.7 ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ อย่างถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย

2.8 ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การให้โอกาสเพื่อการพัฒนาความสามารถต่อครู และการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกให้ประจักษ์



3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
แนวทางการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยภารกิจ  
7 ภารกิจ คือ

3.1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา หมายถึง การสร้างความตระหนักให้  
ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและการยอมรับ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับความสำคัญ  
และการยอมรับการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ

3.2 การจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์  
ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำ  
สาระของหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การกำหนดรูปแบบ  
วิธีการและเกณฑ์การตัดสิน การวัดและประเมินผล เอกสารหลักฐานการศึกษา การพัฒนาระบบ  
การส่งเสริมสนับสนุน การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

3.3 การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การสร้าง  
บรรยากาศการเรียนรู้ จัดหาเลือกใช้ ทำและพัฒนาสื่อ จัดกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน  
วัดและประเมินผลแนะแนว วิจัยและพัฒนา นิเทศกำกับติดตาม

3.4 ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การบริหาร  
หลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
คณะกรรมการระดับกลุ่มวิชา

3.5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล หมายถึง การนิเทศเพื่อให้บุคลากร  
สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง  
การรวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ เขียนรายงาน การรายงาน  
ผลการประเมิน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุป เพื่อเผยแพร่ให้กับผู้ปกครองและชุมชน

3.7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการหลักสูตร หมายถึง การนำ  
ผลประเมิน มาปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารหลักสูตร การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการ  
ประเมินเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ  
การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1  
เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ จำแนกเป็น ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (forced choice) จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดของ ไลเกอร์ท (Likert) ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ จำนวน 41 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ห้าระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนและค่าระดับดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย  
มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษากรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 36 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ห้าระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนและค่าระดับดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย  
มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและรายงานการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ โดยในตอนที่ 2 ใช้แบบสอบถามพัฒนาตามแนวคิดของ ไคเคิร์ท (Likert) สำหรับตอนที่ 3 ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการโดยจัดสร้างขึ้นภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

**ขั้นตอนที่ 2** ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item-objective congruence)

**ขั้นตอนที่ 3** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และครูผู้สอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน รวม 32 คน

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>2</sup> โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\infty$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นคือ .975

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามระเบียบทางราชการผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 1 เพื่อออกหนังสือในการขอข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ ครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 เป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามคืน

<sup>2</sup>Lec J. Cronbach, Essential of Psychological Testing (New York : Harper & Row Publishes, 1974), 161.

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานในการจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาต่าง ๆ และเก็บแบบสอบถามคืนมาด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit analysis) หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระบบข้อมูลลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อตอบคำถามการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ เบสต์ (Best)<sup>3</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

<sup>3</sup>John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1970),

3. การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson product-moment correlation coefficient)

### สรุป

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้วิจัยใช้แผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ประชากรคือโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 130 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซีและมอแกน (Kerjcie and Morgan) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบความคิดของไลเคิร์ต (Likert) และแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (F) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson product-moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาครูวิชาการและครูผู้ปฏิบัติการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูวิชาการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คน จำนวนสถานศึกษา 97 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 388 คน ได้รับการตอบกลับคืนมาและสมบูรณ์ทั้ง 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ได้นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใส่ตารางประกอบคำบรรยาย และการพรรณนาความ โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

การศึกษานครปฐม เขต 1

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและครูผู้สอนของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 สถานศึกษา รวม 388 คน แยกพิจารณาตามขนาดสถานศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลแสดงสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	97	25.00
ครูวิชาการ	97	25.00
ครูผู้สอน	194	50.00
รวม	388	100.00
เพศ		
ชาย	175	45.10
หญิง	219	54.90
รวม	388	100.00
อายุ		
21 – 30 ปี	8	2.1
31 – 40 ปี	30	7.7
41 – 50 ปี	235	60.6
51 – 60 ปี	115	29.6
รวม	388	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.00
ปริญญาตรี	82	82.00
สูงกว่าปริญญาตรี	17	17.00
รวม	388	100.00
อายุราชการ		
1 – 10 ปี	31	8.00
11 – 20 ปี	71	18.30
21 – 30 ปี	208	53.60
31 – 40 ปี	78	20.10
รวม	388	100.00

ตารางที่ 4 พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการน้อยที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เพศหญิงมากที่สุด จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 54.90 เพศชายน้อยที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 45.10 และพบว่าอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 235 คนคิดเป็นร้อยละ

60.6 และอายุ 21 – 30 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.1 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 ต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 อายุราชการ 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 และอายุราชการ 1-10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 388 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับตามเกณฑ์ระดับพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามแนวคิดของเบสต์ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (N = 97)

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำ	4.025	.365	มาก
2. สภาพของแรงจูงใจ	3.964	.372	มาก
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร	3.996	.347	มาก
4. สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	4.060	.401	มาก
5. สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	3.948	.320	มาก
6. สภาพการกำหนดเป้าหมาย	4.043	.396	มาก
7. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.668	.393	มาก
8. ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	3.882	.378	มาก
รวม	3.959	.316	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.959, S.D = .316$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้ง 8 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $\bar{X} = 4.060, S.D = .401$ ) สภาพการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.043, S.D = .459$ ) ภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.025, S.D = .365$ ) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.996, S.D = .347$ ) สภาพแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 3.964, S.D = .372$ ) สภาพของการวินิจฉัยสั่งการ ( $\bar{X} = 3.948, S.D = .320$ ) ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 3.882, S.D = .278$ ) และลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.668, S.D = .293$ )



ตารางที่ 6 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อครูหรือ ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ	4.268	.393	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและใช้แนวคิดหรือ ข้อคิดเห็นของครูในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน	4.137	.439	มาก
3. ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกรอคอยต่อการประพฤติปฏิบัติ ของผู้บริหารที่มีอิสระแก่ครูในการแสดงความคิดเห็น ต่องานสำคัญของโรงเรียน	4.090	.397	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อครู ในโรงเรียน	4.081	.394	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นใน คณะกรรมการสถานศึกษา	3.989	.426	มาก
รวม	4.025	.365	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.025, S.D = .365$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่  
สนับสนุนต่อครูหรือผู้อื่นในเรื่องต่างๆ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.26, S.D = .393$ ) รองลงมาคือ  
ครูในโรงเรียนรับฟังและใช้แนวคิดหรือข้อคิดเห็นของครูในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.090, S.D = .397$ ) และผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในคณะ  
กรรมการสถานศึกษาน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.989, S.D = .426$ )

ตารางที่ 7 พฤติกรรมการบริหารด้านสภาพแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีเจตคติต่อโรงเรียนและต่อ เป้าหมายของโรงเรียนด้วยการสนับสนุนกิจกรรม ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย	4.354	.394	มาก
2. บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.100	.384	มาก
3. ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเป็นสมาชิก ของโรงเรียน การได้รับการตรวจสอบและดูแลงาน จากฝ่ายบริหาร และความสำเร็จของตนเอง	4.040	.397	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ปัจจัยจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.032	.443	มาก
5. บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีเจตคติที่ดีต่อกัน รวมทั้งมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	3.981	.460	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียน ใช้ลักษณะการจูงใจผู้ใต้บังคับ บัญชาทั้งเชิงบวก (ให้รางวัล) และเชิงลบ (การลงโทษ)	3.695	.453	มาก
รวม	3.694	.372	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านสภาพแรงจูงใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 3.694, S.D = .372$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีเจตคติต่อ  
โรงเรียนและต่อเป้าหมายของโรงเรียนด้วยการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย  
มากที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.354, S.D = .394$ ) รองลงมาคือบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนมีความ  
รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.100, S.D = .384$ ) และผู้บริหารโรงเรียนใช้ลักษณะการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงบวก  
มีค่าเฉลี่ย (ให้รางวัล) และเชิงลบ (ลงโทษ) น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.695, S.D = .453$ )

ตารางที่ 8 พฤติกรรมการบริหารด้านติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการพบปะหารือและติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.210	.362	มาก
2. การสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติในโรงเรียน	4.111	.356	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อมูลที่ชัดเจนครูและผู้ปฏิบัติในการติดต่อสื่อสาร	4.091	.380	มาก
4. การสื่อสารในโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่มักจะเริ่มจากระดับผู้บริหารลงมาสู่ระดับผู้ปฏิบัติ	4.013	.373	มาก
5. การเสนอข้อมูลข่าวสารจากผู้ปฏิบัติต่อผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน มีความถูกต้อง	3.968	.364	มาก
6. ในโรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	3.923	.401	มาก
รวม	3.996	.347	มาก

จากตารางที่ 8 โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.996, S.D = .347$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพบปะหารือและติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมายมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.210, S.D = .362$ ) รองลงมาคือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.111, S.D = .356$ ) และในโรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.923, S.D = .401$ )

ตารางที่ 9 พฤติกรรมการบริหารด้านสภาพแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ใน โรงเรียนของท่านมีเจตคติที่ดีต่อกัน เช่น ความ เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับคณะครู	4.238	.445	มาก
2. การปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนที่มี ลักษณะการติดต่อแบบฉันทมิตร บนพื้นฐานของ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.161	.447	มาก
3. ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนและครูรับรู้และเข้าใจ ปัญหาที่ร่วมกันปฏิบัติ	4.150	.401	มาก
4. ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนมีความเข้าใจและ มีเจตคติที่ดีต่อกัน	4.133	.457	มาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย และแนวการปฏิบัติงานใน โรงเรียน	4.122	.384	มาก
6. โรงเรียนของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพและเอื้อต่อการทำงานซึ่งกันและกัน	4.118	.339	มาก
รวม	4.060	.401	มาก

ตารางที่ 9 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านสภาพการปฏิสัมพันธ์และ  
การมีอิทธิพลต่อกันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1  
อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.060, S.D = .401$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในโรงเรียน  
ของท่านมีเจตคติที่ดีต่อกัน เช่นความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.238, S.D = .445$ ) รองลงมาคือการปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนที่มี  
ลักษณะการติดต่อแบบฉันทมิตรบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.161, S.D = .447$ ) และผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายและแนวการ  
ปฏิบัติงานใน โรงเรียนน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.122, S.D = .384$ )

ตารางที่ 10 พฤติกรรมการบริหารด้านสภาพของกระบวนการวินิจัยสั่งการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. การวินิจัยสั่งการในโรงเรียนของท่านที่มุ่งให้เกิดการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.097	.401	มาก
2. ในโรงเรียนของท่าน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขา	4.036	.396	มาก
3. กระบวนการวินิจัยสั่งการที่เป็นทางการในโรงเรียนของท่านอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่	3.979	.428	มาก
4. ผู้มีหน้าที่วินิจัยสั่งการต่าง ๆ ในโรงเรียนของท่านตระหนักถึงปัญหาที่คนในบังคับบัญชาเผชิญอยู่	3.961	.370	มาก
5. การวินิจัยสั่งการในโรงเรียนของท่านที่มุ่งให้เกิดพลังใจแก่ครูที่จะต้องนำไปปฏิบัติ	3.917	.391	มาก
6. ในโรงเรียนของท่านมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการวินิจัยสั่งการเพียงพอและถูกต้อง	3.871	.355	มาก
รวม	3.948	.320	มาก

จากตารางที่ 10 โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านสภาพของกระบวนการวินิจัยสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.948, S.D = .320$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การวินิจัยสั่งการในโรงเรียนของท่านที่มุ่งให้เกิดการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.097, S.D = .401$ ) รองลงมาคือ ในโรงเรียนของท่านครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.036, S.D = .396$ ) และในโรงเรียนของท่านมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการวินิจัยสั่งการเพียงพอถูกต้องน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.871, S.D = .355$ )

ตารางที่ 11 พฤติกรรมการบริหารด้านสภาพการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ทุกคนในโรงเรียนของท่านมีพลังในการยอมรับ โดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน	4.136	.387	มาก
2. การกำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียนของ ท่านส่วนใหญ่จะมีการปรึกษาหารือกันก่อน	4.113	.457	มาก
3. บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนมีความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.103	.415	มาก
4. ในโรงเรียนของท่านมีพลังในการยอมรับโดยไม่ ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน	4.074	.410	มาก
รวม	4.043	.396	มาก

จากตารางที่ 11 โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารสภาพการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.043, S.D = .396$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกคนในโรงเรียนของท่านมีพลังในการยอมรับโดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.136, S.D = .387$ ) รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่จะมีการปรึกษาหารือกันก่อนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.113, S.D = .457$ ) และในโรงเรียนของท่านมีพลังในการยอมรับโดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.074, S.D = .410$ )

ตารางที่ 12 พฤติกรรมการบริหารด้านลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการมอบหมายการควบคุมงานให้กับผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละระดับ	4.148	.334	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูล เช่น ข้อมูลในด้านบัญชี ผลการสอน ฯลฯ ในการควบคุมงานหรือการตรวจสอบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ปัญหาของโรงเรียน	3.912	.407	มาก
3. โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติที่ถูกต้องแม่นยำจนสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัยจากรายงานผลการปฏิบัติที่บิดเบือนต่าง ๆ	3.840	.387	มาก
4. ในโรงเรียนของท่านกลุ่มที่สนิทกันเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลในการสนับสนุน หรือคัดค้านเป้าหมายของกลุ่มที่มีหน้าที่โดยตรง	3.506	.717	มาก
รวม	4.131	.414	มาก

จากตารางที่ 12 โดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.668, S.D = .393$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนของท่านมีการมอบหมายการควบคุมงานให้กับผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละระดับ มากที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.148, S.D = .334$ ) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูล เช่น ข้อมูลในด้านบัญชี ผลการสอน ฯลฯ ในการควบคุมงานหรือการตรวจสอบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ปัญหาของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.912, S.D = .407$ ) และในโรงเรียนของท่านกลุ่มที่สนิทกันเป็นตัวอิทธิพลในการสนับสนุน หรือคัดค้านเป้าหมายของกลุ่มที่มีหน้าที่โดยตรงน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.506, S.D = .417$ )

ตารางที่ 13 พฤติกรรมการบริหารด้านลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

พฤติกรรมการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหารของโรงเรียนมีความมุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.397	.373	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการให้บรรลุถึงจุดสูงสุด	4.138	.391	มาก
3. ท่านได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารงานเกี่ยวกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	3.853	.399	มาก
4. โรงเรียนของท่านมีทรัพยากร เช่น วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ ที่ได้รับมาเพื่อช่วยสนับสนุนเพียงพอในการปฏิบัติงานของท่าน	3.541	.564	มาก
รวม	3.710	.381	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าโดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารด้านลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและการอบรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.882, S.D = .378$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนมีความมุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.397, S.D = .373$ ) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนมีระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการให้บรรลุถึงจุดสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.138, S.D = .391$ ) และโรงเรียนของท่านมีทรัพยากร เช่น วัสดุ, อุปกรณ์, งบประมาณ ฯลฯ ที่ได้รับมาช่วยสนับสนุนเพียงพอในการปฏิบัติงานของท่าน น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.541, S.D = .364$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการวิเคราะห์ระดับการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากตัวอย่าง 388 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เบสต์ ดังตารางที่ 14



ตารางที่ 14 ระดับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	$(\bar{X})$	S.D.	ระดับ
1. การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา	3.981	.346	มาก
2. การจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา	4.106	.468	มาก
3. การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	3.984	.412	มาก
4. ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	4.101	.412	มาก
5. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล	3.710	.510	มาก
6. สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของ สถานศึกษา	3.652	.483	มาก
7. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ หลักสูตร	3.654	.473	มาก
รวม	3.968	.466	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.968, S.D = .466$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.106, S.D = .468$ ) การปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.101, S.D = .412$ ) การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.984, S.D = .412$ ) การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.981, S.D = .346$ ) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 3.710, S.D = .510$ ) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร ( $\bar{X} = 3.654, S.D = .473$ ) และสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.652, S.D = .483$ )

ตารางที่ 15 การบริหารหลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหาร ครู นักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.097	.381	มาก
2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความ สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา	4.037	.376	มาก
3. ผู้บริหารประชุมชี้แจงและสร้างความตระหนักให้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ให้เห็นความสำคัญในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา	3.969	.461	มาก
4. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา	3.958	.363	มาก
5. คณะกรรมการบริหารหลักสูตร งานวิชาการและ คณะกรรมการอื่น ๆ มีความรู้ความเข้าใจและ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา	3.773	.378	มาก
6. คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจและ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา	3.445	.511	มาก
รวม	3.981	.346	มาก

จากตารางที่ 15 โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมของ  
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ใน  
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.981, S.D = .346$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร ครู  
นักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการและคุณลักษณะที่  
พึงประสงค์ของผู้เรียนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.097, S.D = .381$ ) รองลงมาคือ การจัดทำแผน  
พัฒนาคุณภาพการศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.037, S.D = .376$ ) และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำ  
ความรู้ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.445, S.D = .511$ )

ตารางที่ 16 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. กำหนดสัดส่วน เวลาเรียนแต่ละช่วงชั้นเป็นไปตาม โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา	4.226	.395	มาก
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา	4.415	.393	มาก
3. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีความสอดคล้องกับ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	4.036	.413	มาก
4. ผู้บริหารครูนักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัด การศึกษาและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.020	.410	มาก
5. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดรูปแบบ วิธีการ หลักเกณฑ์การตัดสิน การวัดและประเมินผลเอกสาร หลักสูตรการศึกษา	4.002	.454	มาก
6. ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษา และคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้เรียน	3.502	.547	มาก
รวม	4.106	.468	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าโดยรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการจัดทำสาระของ  
หลักสูตรของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1  
อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.106, S.D = .468$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กำหนดสัดส่วน  
เวลาเรียนแต่ละช่วงชั้นเป็นไปตาม โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.226, S.D = .395$ ) รองลงมาคือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษามีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.415, S.D = .393$ ) และผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการ  
กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน  
น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.502, S.D = .547$ )

ตารางที่ 17 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการวางแผนบริหารจัดการการใช้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดหา จัดทำ เลือกลงใช้ และพัฒนาสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.121	.400	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมการวัดและประเมินผลงานแนะแนว การวิจัยและพัฒนา	4.110	.411	มาก
3. โรงเรียนจัดทำเอกสาร/หลักฐานเพื่อทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542	4.024	.401	มาก
4. โรงเรียนจัดทำสาระการเรียนรู้รายปี ที่สอดคล้องกับความ ถนัดความสนใจและความสามารถของผู้เรียน	4.007	.397	มาก
5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มี ความรู้ ความเข้าใจและสามารถทำหน้าที่แนะแนวให้กับ ผู้เรียน	4.000	.433	มาก
6. ผู้บริหารและคณะกรรมการกำหนดการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสรุปเป็นองค์ความรู้ และแนวคิดด้วยตนเอง	3.974	.427	มาก
รวม	3.984	.412	มาก

จากตารางที่ 17 โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการวางแผนบริหารจัดการการใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.984, S.D = .421$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสนับสนุนครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดหา จัดทำ เลือกลงใช้และพัฒนาสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.121, S.D = .400$ ) รองลงมาผู้บริหารส่งเสริมการวัดและประเมินผลงานแนะแนว การวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.110, S.D = .411$ ) และผู้บริหารและคณะกรรมการกำหนดการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสรุปเป็นองค์ความรู้และแนวคิดด้วยตนเอง น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.974, S.D = .427$ )

ตารางที่ 18 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารหลักสูตร  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.182	.400	มาก
2. ในโรงเรียนของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกลุ่มสาระ	4.182	.456	มาก
3. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.100	.400	มาก
4. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา	4.088	.422	มาก
5. ในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ นิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.968	.502	มาก
รวม	4.101	.412	มาก

จากตารางที่ 18 โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.101, S.D = .412$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในโรงเรียนของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกลุ่มสาระ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.182, S.D = .456$ ) รองลงมาคือ ในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.181, S.D = .400$ ) และในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.968, S.D = .502$ )

ตารางที่ 19 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ในโรงเรียนมีการจัดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล	3.948	.515	มาก
2. ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกันจัดทำแผนงาน/โครงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ที่เป็นปัจจุบัน	3.941	.531	มาก
3. ผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลตรงตามแผนที่กำหนดไว้	3.872	.539	มาก
4. ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันในการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในของสถานศึกษา	3.869	.537	มาก
5. ผู้บริหารและคณะครูดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ที่เป็นระบบ	3.865	.555	มาก
รวม	3.710	.510	มาก

จากตารางที่ 19 โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.710, S.D = .510$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในโรงเรียนมีการจัดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.948, S.D = .515$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกันจัดทำแผนงาน โครงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ที่เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.941, S.D = .531$ ) และผู้บริหารและคณะครูดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ที่เป็นระบบน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.865, S.D = .555$ )

ตารางที่ 20 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการสรุปผลการบริหารดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. โรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนทุกปีอย่างต่อเนื่อง	3.773	.467	มาก
2. โรงเรียนดำเนินการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกภาคเรียนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา	3.743	.502	มาก
3. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เขียนรายงาน และรายงานผลการประเมิน	3.733	.478	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดให้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนเป็นประจำ	3.714	.471	มาก
รวม	3.652	.483	มาก

จากตารางที่ 20 โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการดำเนินการสรุปผลการบริหารดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.652, S.D. = .483$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในโรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนทุกปีอย่างต่อเนื่องมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.773, S.D. = .467$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนดำเนินการดำเนินการผลการใช้หลักสูตรทุกภาคเรียนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.743, S.D. = .502$ ) และผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบให้คำแนะนำในการวิเคราะห์เขียนรายงานและเขียนรายงานผลการประเมิน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.733, S.D. = .478$ ) และผู้บริหารกำหนดให้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนเป็นประจำมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.714, S.D. = .471$ )

ตารางที่ 21 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (N = 97)

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา งานของตนเองต่อไป	3.935	.431	มาก
2. ผู้บริหารและคณะกรรมการนำข้อมูลและปัญหาการ พัฒนาคุณภาพการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา	3.844	.392	มาก
3. ในโรงเรียนของท่านมีการเสนอผลการประเมินต่อ ผู้เกี่ยวข้อง	3.801	.485	มาก
4. ในโรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการ ประเมิน	3.755	.459	มาก
รวม	3.654	.473	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า โดยภาพรวมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาด้านการปรับปรุง  
และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.654, S.D = .473$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า โรงเรียนมี  
การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป มากที่สุดมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 3.935, S.D = .431$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารและคณะกรรมการนำข้อมูลและปัญหาการ  
พัฒนาคุณภาพการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา  
มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.844, S.D = .392$ ) และในโรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการ  
ประเมินน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.755, S.D = .459$ )

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1**

ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตร  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยใช้การ  
วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดัง  
รายละเอียดในตารางที่ 22



ตารางที่ 22 ตารางการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.569*	.637*	.594*	.470*	.622*	.605*	.593*	.585*
X <sub>2</sub>	.641*	.637*	.617*	.587*	.580*	.582*	.598*	.674*
X <sub>3</sub>	.582*	.565*	.594*	.570*	.467*	.551*	.580*	.615*
X <sub>4</sub>	.511*	.557*	.540*	.470*	.427*	.481*	.484*	.552*
X <sub>5</sub>	.614*	.674*	.673*	.635*	.622*	.640*	.679*	.718*
X <sub>6</sub>	.638*	.670*	.590*	.594*	.571*	.605*	.638*	.682*
X <sub>7</sub>	.550*	.608*	.678*	.651*	.554*	.519*	.593*	.659*
X <sub>8</sub>	.646*	.591*	.692*	.669*	.529*	.502*	.565*	.667*
X <sub>tot</sub>	.683*	.704*	.699*	.665*	.603*	.635*	.671*	.738*

\*มีนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 22 พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ( $r = .718$ ) สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ ( $r = .682$ ) สภาพของแรงจูงใจ ( $r = .674$ ) ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ( $r = .667$ ) ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $r = .659$ ) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ( $r = .615$ ) ภาวะผู้นำ ( $r = .585$ ) และสภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $r = .552$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 2) การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 97 สถานศึกษาผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูวิชาการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไป พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert) และการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน / โดยใช้ขอบข่ายการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน สภาพการกำหนดเป้าหมาย ภาวะผู้นำ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สภาพของแรงจูงใจ สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ลักษณะการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรมลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน

2. การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐาน การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเตรียมความพร้อมของ สถานศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ หลักสูตร สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและ รายด้าน

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณารายด้าน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ พฤติกรรมการบริหารเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน โดยอาศัยความรู้และ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการบริหารตามแนวคิดของ แคตซ์และคาห์น (Katz and Kahn) อันได้แก่ ทักษะการปฏิบัติ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนคติ นั้น เป็นทักษะที่สำคัญ อย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์ ศึกษาเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ของ เมธปียา ศรีสง ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาจังหวัดพังงา” พบว่า ระดับ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุรักษ์ อุปพงษ์ ทำการศึกษา วิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการปฏิรูปการศึกษาในจังหวัดสกลนคร จากกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 191 คน จาก 3 กลุ่ม ที่มีนักเรียน 800–2,400 คน 300–799 คน 100–299 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร เห็นด้วยกับการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา ด้านการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน การประเมินความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน การสร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน การปฏิบัติตามแผนให้เกิดผลจริง การรายงานด้านความก้าวหน้าต่อประชาชน การประเมินการปรับปรุงให้เป็นแผนต่อเนื่อง โดยเห็นด้วยในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ามีความเห็นไม่แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จากการศึกษานโยบายปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในการปฏิรูปการศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ควรกระจายอำนาจในการบริหารจากส่วนกลางให้ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นให้มากที่สุด รัฐควรจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้เพียงพอและควรกำหนดมาตรการ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุราสินี วิยากรณ์ ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารโรงเรียน” พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และระดับผลการเรียนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลางและใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าแบบเปลี่ยนสภาพ และ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติที่ดีในทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติคือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน คุณลักษณะของครูและผู้บริหารยุคใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม ประสานสัมพันธ์กับชุมชน ยึดนักเรียนเป็นเป้าหมายของการพัฒนา จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ โดยในช่วง 5 ปีแรก หรือรอบแรกของการประเมิน ได้มีการคัดเลือก เพียง 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้

พฤติกรรมกรรมการบริหารมาบริหารโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ และผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของสังคม สอดคล้องกับ อติสร เสริมสุนทรศิลป์ ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี” พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมาก และสอดคล้อง งานวิจัยของ จาค็อบ และจิลสัน (Jacob and Jillson) ได้ศึกษาและออกแบบสอบถามนักบริหาร 6,000 คน เกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective performance) นักบริหารอย่างน้อยร้อยละ 30 ระบุสาเหตุเกิดจาก 1) ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ชัดเจน 2) วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ 3) การฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาทักษะมีไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาภายในองค์การและระหว่างองค์การไม่ดี และ 6) ขวัญของบุคลากรไม่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารร้อยละ 90 เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานอาจปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการใช้ทักษะ และความรู้ที่เหมาะสม

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธณีย์ วิหคโต ได้ศึกษาวิจัย เรื่องผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการใช้หลักสูตร พบว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารภายหลังเมื่อใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตร ในทุกเรื่อง เรียง 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมผู้สอนทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากร และแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนมาใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ และผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมฆินทร์ เณียง ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนเครือข่าย สังกัดสำนักงานประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับ กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ติดตามและประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายในการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 630 ฉบับ สรุปผลดังนี้ 1) ความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแล้วได้แก่แต่งตั้งคณะกรรมการ ประชุมชี้แจงอบรมพัฒนาบุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองนักเรียนชุมชนรับรู้และขอความร่วมมือ

2) บทบาทการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและชุมชนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า มีคณะกรรมการบางส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) ปัญหาที่พบของโรงเรียนเครือข่าย ได้แก่ ครูเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาไม่ชัดเจน ครูขาดความมั่นใจ เวลาในการจัดทำน้อย บุคลากรมีภาระงานมาก และ 4) ความต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นพบว่า ต้องการรับการสนับสนุนเอกสาร-คู่มือในการจัดทำหลักสูตร นิเทศติดตาม กำกับดูแล เป็นที่เล็งในการจัดทำหลักสูตร ยังสอดคล้องกับ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-2 ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดตามผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษา 1-2 ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร มีผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำหลักสูตรอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) โรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรมีผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางส่วนความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) สาระหลักสูตรของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและ ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เวสต์บรี (Weatbury 1975 : 661-A) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมครูประจำการซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพด้านการพัฒนาหลักสูตรของครูกระบวนการวิจัยเริ่มด้วยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรครู เวสต์สรุปว่า ครูจะสามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีความหมายถ้ามีความรู้และทักษะใน 5 ด้าน คือ ด้านการศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการของนักเรียน ด้านการเขียนจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลกระบวนการและการประเมินผลความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการหลังจากพัฒนารูปแบบของการฝึกอบรมขึ้นมาแล้ว เวสต์ได้เลือกผู้นำครู 16 คน จาก 15 โรงเรียนในเมืองเอ็ดมอนตัน และเมืองอัลเบอร์ตาให้มาพิจารณาประเมินโครงการนี้ โดยใช้การประชุมกลุ่มพิจารณา 6 ครั้ง หลังจากที่ได้พิจารณาปรับปรุงโครงการจนเป็นที่น่าพอใจแล้วผู้นำทั้งหมด ได้นำโครงการนี้ไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียนของตนโดยมีครูที่มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 คน ผลการทดลองพบว่าโครงการนี้สามารถปรับปรุงสมรรถภาพด้านการพัฒนาหลักสูตรของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้กับโรงเรียนอื่นๆ ที่ไม่ได้ใช้ในการทดลองครั้งนี้ได้ด้วย สอดคล้องกับ โรบินสัน ไมเคิล (Robinson Michael) ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับการพัฒนาชุมชน พบว่า ในการจัดหลักสูตรการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ปราชญ์ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ แอน เทเบอร์ริก เอส (Ann Teberg S.) ได้

ศึกษาความต้องการในพัฒนาและปฏิรูปหลักสูตรพบว่า ครูระบุความต้องการเวลาในการวางแผน การแสดงความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับ การสอน งบประมาณ การยอมรับจากผู้บริหาร และต้องการ ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ ด้านการสอนและการประเมินในชั้นเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของแอนเลน และคณะ (Allen and others) ได้ศึกษากิจกรรมมีปัญหาและความต้องการของนักพัฒนาหลักสูตร พบว่ากิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุด คือการจัดการและบริหารหลักสูตร การเลือกและการจัด เนื้อหาและการประเมินหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาเลนส์ โรสส์ (Glenn Ross) ได้ศึกษา ถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวางแผนหลักสูตร เรื่องเนื้อหา และการประเมินหลักสูตร พบว่านักพัฒนาหลักสูตรต้องการให้มีความสัมพันธ์อันดีกับท้องถิ่น เน้น ความสำคัญเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การวางแผนพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการประเมินหลักสูตรและ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูเนสโก (UNESCO) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการใช้หลักสูตรของบางประเทศ ในทวีปเอเชีย ได้แก่ อัฟกานิสถาน บังคลาเทศ อินเดีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และศรีลังกา ผลการ วิจัยพบว่า ปัญหาการใช้หลักสูตรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดการประสานงานที่ีระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและขาดการติดตามการใช้หลักสูตรของครู นอกจากนั้นหลักสูตรยัง ขาดประสิทธิภาพ ขาดแคลนเอกสารหลักสูตรตำราเรียนไม่ทันสมัย ขาดแคลนหนังสืออ่าน ประกอบ ประการสุดท้ายคือ ศูนย์พัฒนาหลักสูตรขาดการวางแผนที่ดีในการนำหลักสูตรไปใช้

3. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 จะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปและสำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาโท 17 คน ในขณะที่ครูส่วนใหญ่จะจบปริญญาตรีซึ่งถือว่ามีความรู้ความสามารถใน การจัดการเรียนการสอน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว ย่อมทำให้พฤติกรรมการบริหารอันหมายถึงเป็น การกระทำของผู้บริหารเองหรือการกระทำผ่านครูเพื่อให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ใน สถานศึกษาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็น พลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ โดยให้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด โดย

สถานศึกษาต้องมีการประสานสัมพันธ์ และร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน ให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำ และบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม ประสานชุมชน ยึดนักเรียนเป็น เป้าหมายของการพัฒนา มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยึดหยุ่นใน การบริหารจัดการ สื่อสารทางวาจา บริหารความขัดแย้ง ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาไทย มีความซื่อสัตย์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ การจัดการศึกษา การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน และเป็นสังคมฐานความรู้คือผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ผ่านการพัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

ผลการวิเคราะห์พบว่าโดยภาพรวมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน งานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน ในภาพรวม ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ

จากการค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ให้หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่นสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพิจารณาในเรื่องลักษณะการควบคุมและ การปฏิบัติงานให้มากขึ้นซึ่งพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้านที่กล่าวมาถ้าผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติให้มากขึ้นและสม่ำเสมอจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามลำดับ

2. ให้หน่วยงานต้นสังกัดควรคำนึงถึงโรงเรียนซึ่งมีขนาดต่างกัน โดยเฉพาะ โรงเรียน ขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ขาดปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น งบประมาณและบุคลากร ซึ่งจะทำให้การ บริหารหลักสูตรสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่มีมาตรฐานเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีความ พร้อมหลายด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนควรที่จะให้ ความช่วยเหลือดูแลสถานศึกษาที่ไม่มีความพร้อม

3. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างจริงจัง ทั้งถึงและต่อเนื่อง ตามแนวปฏิรูปการศึกษา พิจารณาหาวิธีการที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้นำพฤติกรรมการ



บริหารมาใช้ให้มากขึ้นจนถึงระดับมากที่สุด สถานศึกษาต้องมีการประสานสัมพันธ์ และร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำและบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม ประสานชุมชน ยึดนักเรียนเป็นเป้าหมายของการพัฒนา มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยึดหยุ่นในการบริหารจัดการ สื่อสารทางวาจา บริหารความขัดแย้ง ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย มีความซื่อสัตย์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน และเป็นสังคมฐานความรู้คือผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ผ่านการพัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
2. หากมีการวิจัยในเรื่องนี้ซ้ำควรเพิ่มการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลถึงการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเปรียบเทียบถึงสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ด้วย
3. ควรได้มีการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.”

ราชกิจจานุเบกษา 111, 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 12.

\_\_\_\_\_. แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544 .

\_\_\_\_\_. กรมสามัญศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

\_\_\_\_\_. กองวิจัยทางการศึกษา. รายงานวิจัยการจัดการศึกษาระดับประถม มัธยม และ

อาชีวศึกษาในทศวรรษหน้าที่สอดคล้องกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2534.

\_\_\_\_\_. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า

และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545 .

\_\_\_\_\_. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา

การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539.

\_\_\_\_\_. “ปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ 6, 6 (มิถุนายน 2546) : 2-3.

\_\_\_\_\_. หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533).

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532 .

\_\_\_\_\_. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และ

กระบวนการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 25.

\_\_\_\_\_. แนวทางการทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

\_\_\_\_\_. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : องค์การ

รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545.

กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2546.

\_\_\_\_\_. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. รายงานผลการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2547.

กาญจนา คุณารักษ์. หลักสูตรและการพัฒนา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

กิติมา แก้วป้องปก. “สภาพการบริหารหลักสูตร กลุ่มงานและพื้นฐานอาชีพชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 ตามหลักสูตรประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2539.

กรีซ สืบสนธิ์. “การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร.” นิเทศสาร (กันยายน 2523) : 27.

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา, 2539.

จุมพล นิมพานิช. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2543.

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. การพัฒนาหลักสูตร : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ อลิอันเพลส, 2539.

ชวนชม ชินะตั้งกูร. รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ ในบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สมาคมคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2524 .

เขวง ชื่อประโคน. “ตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบทตามการรับรู้ของครูผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.

ธำรง บัวศรี. ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2542.

ธีรพงศ์ จุยมณี. “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล และธรรมรส โชติคุณุชร. บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. “ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์.” ใน เอกสารประกอบการสอนวิชา หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. (อัดสำเนา).

นวล กัลยาณธรรม. “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530.

บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2523.

ประสิทธิ์ เครือสิงห์. “4 ม. ที่ทำให้ผู้บริหารน่ารังเกียจ.” วารสารประชาศึกษา (ธันวาคม 2543 – มกราคม 2544) : 34.

พันธณี วิหคโต. “ผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษา.” วารสารวิชาการ 6 (พฤษภาคม 2546) : 35-36.

พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์. “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539.

พลัยชัย ยาวีราช. “การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “การประกันคุณภาพการศึกษา.” เอกสารฉบับที่ 3/2539, 1.  
(เอกสารอัดสำเนา).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

มาลินี ชวาลไพบูลย์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533.

เมจิรินทร์ เณียง. “การดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียน  
เครือข่าย สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2545.

เมธิยา ศรีสง. “พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร  
การศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาจังหวัดพังงา.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540.

ยุทธศักดิ์ ฮัมแสน. หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535.

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2541.

วิชัย วงศ์ใหญ่. พัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธเนศวรการพิมพ์,  
2525.

สังัด อุทรานันท์. พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม, 2532

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมถวิล ชูทรัพย์. “การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลสังกัดพัทยา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525.

\_\_\_\_\_. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2533.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. แผนปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2548. ม.ป.ท., 2548.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. สำนักมาตรฐานวิชาชีพ. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา, 2548.

\_\_\_\_\_. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. สำนักมาตรฐานวิชาชีพ. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. คู่มือบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2524 .

สุชาติ วิยาภรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารโรงเรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.

สุมน อมรวิวัฒน์. หลักสูตรและการสอนในระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

สุมิตร คุณากร. หลักสูตรและการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จวนชม, 2520.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. “คู่มือการเป็นนักบริหารมืออาชีพ.” วารสารวิชาการ 3, 6 (มิถุนายน 2543) : 71.

สุวิทย์ มานิตกุล. “หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารโรงเรียน.” เอกสารประกอบคำบรรยาย  
ฝึกอบรมผู้นำสถานศึกษา สังกัด สปช. รุ่นที่ 1 ณ วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง.  
25 (เมษายน 2534).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2521.

อดิศร เสริมสุนทรศิลป์. “พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู  
ในโรงเรียน สังกัดกรมสามัญจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.

อมรา เล็กเริงสินธุ์. หลักสูตรการจัดการมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต, 2540.

“เอกสารสรุปสาระสำคัญการบรรยายการประชุมฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการทดลอง  
รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรขั้นพื้นฐาน.” 1, 12 (กรกฎาคม 2548) : 24.

### ภาษาต่างประเทศ

Barnard, Chester I. quoted in Luvern L. Gunningham and William J. Gephert. Leadership :  
The Science and the Art Today. Illinois : F.E. Peacock Publishers, 1973.

Beach, Dales S. Personnel Management People at work. New York : The Macmillan Co., 1959.

Best, John W. Research in Education . Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice–Hall inc., 1970.

Boles, Harold W., and Davenport, James A. Introduction to Educational Leadership.  
New York : Harper and Row Publishers, 1975.

Bross, Irwin D. Design for Decision. New York : Macmillan Publishion Co., Inc, 1953.

Bennis, Warren G. Leadership. New York : McGraw–Hill Book Company, 1970.

Carl I. Hovland, J.L. Janis, and H.H. Kelly. Communication and Pervasion. New Haven, Conn : Yal University Press, 1953.

Claude, Shanon E., and Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Illinois : The University of Illinois Press, 1949.

Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishes, 1974.

Dalton, MacFarland E. Management : Principles and Practices. New York : The Macmilan Company, 1970.

Davis, Keith. Human Relations at Work. 3rd ed. New York : McGraw–Hill Book Company, 1967.

Defleur, M.L., and O.N. Larson. The Flow of Information. New York : Harper, 1958.

อ้างอิงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แผนกวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

Edward, Litchfield H. “Notes on General Theory of Administration.” Administrative Science Quaterly, 1956.

Fail, Henri. General and Industrial Management. London : Pittman and Sons, 1964 .

Fieldler, Ferd E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.

Fiedler, Fred C., and Martin M. Chemers. Leadership and Effective Management.

Glenview Illinois : Scott, Foresman, 1974. อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.



Flippo, Edwin B. Management : A Behavior Approach. Boston Mass : Allyn and Baeon,1970.

Franklin, Bobbitt. The Curriculum. New York : Holt, Rinchart and Winston, 1974.

Frederick, Taylor W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1942 .

Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.

Griffiths, Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton–Century–Crofts, 1959.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.

Herzberg, Frederick and others. The Motivation of Work. New York : John Wiley & Sons, 1959.

Hicks, Herbert G. The Management of Organization. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967 .

Hilda, Taba . Curriculum Development : Theory and Practice. New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1962.

Jame, Owen. The Uses of Leadership Theory, “Michigan Business Review.” 25 (January 1973) : 13–19.

James, Owen M., and Hoeh, Jr., James A. “Leadership Theory.” in The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper & Row Publishers, 1974 .

George, Terry R. Principles of Management. Illionis : Richard D. Irwin, 1968.

Katz, Daniel and Kahn, Robert L. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.

Krejcie, and Morgan. อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw–Hill Book Company Inc., 1961.

Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper and Row Publishers, 1954.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Company, 1960.

Orwary, Tead. The art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.

Paul, Hersey, and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974 .

Pitfield, Ronald R. Business Organization. Plymouth : Macdowald and Evans Limited, 1977 .

Pfiffner, John M., and Presthus, Robert V. Pubic Administration. New York : The Ronald Press Company. 1960 .

Ralph, Tyler W. Pasic Principle of Curriculum and Instruction. Chicago : The University of Chicago Press, 1970.

Reddin, William J. Effective Management by Objectives : The 3-D Method of MBO. New York : McGraw-Hill, 1971, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525.

Redney, Napier W., and Gershenfeld, Matti K. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton op., 1973.

Robert, Owens G. Organization Behavior in Schools. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 2nd ed. New York : The Free Press, 1957.

\_\_\_\_\_. The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.

Saylor, J.G., and Alexander, W.M. Planning Curriculum for Schools. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974 .

Stadt, Ronald W., and other. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1973 .

Stephen, Knezevich J. Administration of Public Education . New York : Harper & Row, 1969,  
อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York :  
The Free Press, 1974.

Tennenbaum, Robert. Managerial Decision Making. Los Angeles : Institute of Industrial  
Relation, University of California, 1950 .

Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavioral Science. New York : Macmillan, 1973.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ



ที่ สธ.0520.203.2 ๘5๙ ๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๙ พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอกำหนดผู้เคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สำเริง กุจิรพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายไพฑูริย์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมกา  
รบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา"

ดังนั้นจึงขอกำหนดผู้เคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อก  
การวิจัยที่เหมาะสมมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชอนชอม ชินะดังกูร )

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โดยผู้กล่าว

โทร 0 3421 9136

FAX 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2 05๙๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๙ พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายรัช โพธิกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายไพชะยนต์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมกา  
รบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา"

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อ  
การวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร )

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2 ๐๖๐๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๙ พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอดำเนินการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุชาติ หังสวก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายไพชะยนต์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมการ  
บริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา"

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อ  
การวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร )

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136





ที่ ศธ.0520.203.2-0601

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๙ พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอลาอนุมัติคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางชนิษฐา สาลีผล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายไพฑูริย์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมการ  
บริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา"  
ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อ  
การวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์

โทร 0-21 9136

FAX 0-21 9136

ภาคผนวก ข

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญการตรวจเครื่องมือเพื่อการวิจัย

.....

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม<br>ปริญญาเอก การบริหารการศึกษา                                 |
| 2. นายรัช โพธิกุล       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองงูเหลือม<br>ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา                   |
| 3. นายคุติต หังเสวก     | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1<br>ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาษาไทย                |
| 4. นางชนิษฐา สาลีผล     | เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>ครุศาสตรมหาบัณฑิต วัดและประเมินผลการศึกษา              |
| 5. นายจารึก วัชรพาณิชย์ | ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1<br>ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรและการนิเทศ |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนบัณฑิตศึกษา

ภาคผนวก ค

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่นำข้อมูลไปทดลอง (try out)

## รายชื่อโรงเรียนที่นำข้อมูลไปทดลอง (try out)

.....

1. โรงเรียนวัดจินดาราม
2. โรงเรียนวัดปรีดาราม
3. โรงเรียนวัดวังน้ำขาว
4. โรงเรียนหลวงพ่อแห่งอุปถัมภ์
5. โรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์
6. โรงเรียนวัดจิวราย
7. โรงเรียนวัดท่าพูด
8. โรงเรียนวัดศิระทอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล

## รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูลในการวิจัยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ลำดับที่	โรงเรียน	ลำดับที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนอนุบาลกำแพงแสน	28	โรงเรียนวัดเลาดำ
2	โรงเรียนอินทศัคคีศึกษาลัย	29	โรงเรียนวัดห้วยรางเกตุ
3	โรงเรียนบ้านคอนทอง	30	โรงเรียนวัดหนองศาลา
4	โรงเรียนวัดบ่อน้ำจืด	31	โรงเรียนวัดหนองกระทุ่ม
5	โรงเรียนวัดสระพัง	32	โรงเรียนบ้านหนองเขมร
6	โรงเรียนวัดวังน้ำเขียว	33	โรงเรียนบ้านหนองไม้งาม
7	โรงเรียนบ้านทุ่งขี้ไต้	34	โรงเรียนวัดทุ่งกระทิงไหม
8	โรงเรียนบ้านคลองตัน	35	โรงเรียนบ้านหนองพงเล็ก
9	โรงเรียนบ้านดอกซาก	36	โรงเรียนวัดโพธิ์งาม
10	โรงเรียนบ้านรางอีเมี้ย	37	โรงเรียนบ้านหนองพงนก
11	โรงเรียนวัดลาดหญ้าไทร	38	โรงเรียนประถมฐานบินกำแพงแสน
12	โรงเรียนบ้านสระน้ำส้ม	39	โรงเรียนวัดกงลาด
13	โรงเรียนบ้านห้วยขวาง	40	โรงเรียนวัดทะเลบก
14	โรงเรียนวัดสองห้อง	41	โรงเรียนวัดสระสี่มุม
15	โรงเรียนบ้านอ้อกระทิง	42	โรงเรียนวัดดอนเตาอิฐ
16	โรงเรียนวัดปลักไม้ลาย	43	โรงเรียนวัดท่าเสา
17	โรงเรียนบ้านหลักเมตร	44	โรงเรียนวัดห้วยม่วง
18	โรงเรียนบ้านบ่อน้ำพุ	45	โรงเรียนวัดห้วยด้วน
19	โรงเรียนวัดหนองปลาไหล	46	โรงเรียนบ้านบ่อพลับ
20	โรงเรียนบ้านหนองขาม	47	โรงเรียนหลวงพ่อแจ่มอนุสรณ์
21	โรงเรียนวัดหนองโพธิ์	48	โรงเรียนวัดตาก้อง
22	โรงเรียนบ้านหนองโสน	49	โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
23	โรงเรียนบ้านบัวแดง	50	โรงเรียนบ้านต้นสำโรง
24	โรงเรียนวัดลำเหย	51	โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์
25	โรงเรียนประชาราษฎร์บำรุง	52	โรงเรียนวัดไผ่ล้อม
26	โรงเรียนวัดหนองจิก	53	โรงเรียนบ้านตำพญา
27	โรงเรียนวัดนิมมธรรมวาราราม	54	โรงเรียนวัดพระประโทน

ลำดับที่	โรงเรียน	ลำดับที่	โรงเรียน
55	โรงเรียนวัดสระกระเทียม	76	โรงเรียนวัดทัพหลวง
56	โรงเรียนวัดลาดหญ้าแพรก	77	โรงเรียนวัดหนองงูเหลือม
57	โรงเรียนวัดรางสระกระเทียม	78	โรงเรียนวัดทุ่งรี
58	โรงเรียนวัดหนองเสือ	79	โรงเรียนบ้านทุ่งหัวพรหม
59	โรงเรียนวัดธรรมศาลา	80	โรงเรียนบ้านหนองปากโรง
60	โรงเรียนวัดรางปลาหมอ	81	โรงเรียนบ้านนาสร้าง
61	โรงเรียนบ้านไร่คันสำโรง	82	โรงเรียนวัดวังตะกู
62	โรงเรียนวัดบางแถม	83	โรงเรียนอนุบาลนครปฐม
63	โรงเรียนวัดลาดปลาเค้า	84	โรงเรียนวัดศรีวิสารวาจา
64	โรงเรียนบ้านหนองหิน	85	โรงเรียนวัดหนองดินแดง
65	โรงเรียนวัดเกาะวังไทร	86	โรงเรียนวัดวังเย็น
66	โรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง	87	โรงเรียนบ้านหนองกระโดน
67	โรงเรียนวัดคอนชาหอม	88	โรงเรียนวัดม่วงตารศ
68	โรงเรียนวัดคอนชากร	89	โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
69	โรงเรียนวัดโพรงมะเดื่อ	90	โรงเรียนวัดทุ่งผักกูด
70	โรงเรียนวัดหัวเอน	91	โรงเรียนวัดสามง่าม
71	โรงเรียนวัดบ้านยาง	92	โรงเรียนบ้านใหม่
72	โรงเรียนบ้านคลองยาง	93	โรงเรียนวัดลำลูกบัว
73	โรงเรียนบ้านคอวัง	94	โรงเรียนบ้านรางมุก
74	โรงเรียนวัดหุบรัก	95	โรงเรียนบ้านดอนกลาง
75	โรงเรียนวัดทัพยายท้าว	96	โรงเรียนบ้านสามแก้ว
		97	โรงเรียนละเ็ญดอุปถัมภ์



ภาคผนวก จ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
หนังสือขอทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2/๐๕55

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

4 มิถุนายน 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดจินดาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายไพฑูริย์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของ  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1"

ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายไพฑูริย์  
พูนขวัญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง  
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 913

FAX. 0 3421 9136

ภาคผนวก จ

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ)/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มิถุนายน 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน

ด้วย นายไพฑูริย์ พูนขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมกา  
รบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร  
ครูฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือ  
ในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

ภาคผนวก ข

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

## Reliability

170

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T3_1	313.7188	823.4990	.5956	.9755
T3_2	313.8750	821.9194	.5840	.9755
T3_3	314.0938	819.1200	.6345	.9754
T3_4	314.1875	819.5766	.6957	.9754
T3_5	314.6875	826.4798	.3676	.9759
T3_6	314.2500	824.9677	.5798	.9755
T3_7	314.0313	822.6119	.5540	.9755
T3_8	314.5313	822.3216	.4725	.9757
T3_9	314.0625	821.6734	.5998	.9755
T3_10	314.0000	826.6452	.5379	.9756
T3_11	313.8125	825.7702	.5133	.9756
T3_12	313.8438	826.5877	.4879	.9756
T3_13	314.0938	822.2167	.4965	.9756
T3_14	314.0313	828.4829	.4186	.9757
T3_15	314.0625	818.4476	.6369	.9754
T3_16	314.1563	823.4264	.5430	.9756
T3_17	313.8438	819.6200	.5920	.9755
T3_18	314.0313	815.5151	.7058	.9753
T3_19	313.9375	812.4476	.8215	.9751
T3_20	313.9375	819.6089	.6750	.9754
T3_21	313.7188	822.0151	.6475	.9754
T3_22	313.7813	824.5635	.5539	.9756
T3_23	313.9688	821.2571	.5228	.9756
T3_24	314.1250	813.5323	.5289	.9757
T3_25	314.1250	817.1452	.5638	.9755
T3_26	314.1250	811.9839	.5862	.9755
T3_27	314.1563	815.9425	.6526	.9754
T3_28	314.3438	810.2974	.6269	.9755
T3_29	314.5000	818.9032	.5338	.9756
T3_30	314.3438	825.1361	.4007	.9758
T3_31	314.3438	815.7813	.6040	.9755
T3_32	314.3750	828.5000	.4577	.9757
T3_33	314.1563	826.8458	.4912	.9756
T3_34	314.4063	824.1845	.5189	.9756
T3_35	314.3750	826.2419	.4258	.9757
T3_36	314.1875	825.5766	.4963	.9756
T2_1	314.1563	807.8135	.7634	.9752
T2_2	314.0625	820.5766	.4919	.9757
T2_3	313.9063	809.3135	.7276	.9752
T2_4	314.1250	810.6935	.7735	.9752
T2_5	314.0625	808.3831	.7505	.9752

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T2_6	314.3438	811.3296	.6722	.9753
T2_7	314.5313	814.7732	.5892	.9755
T2_8	313.9375	816.8992	.6898	.9753
T2_9	314.1563	827.4264	.3456	.9759
T2_10	314.1563	820.4587	.5314	.9756
T2_11	314.2188	817.9829	.5494	.9756
T2_12	314.0938	817.3135	.6311	.9754
T2_13	314.3438	819.2651	.6022	.9755
T2_14	314.3438	818.5554	.5742	.9755
T2_15	314.2188	816.1119	.6925	.9753
T2_16	314.1563	823.7490	.6018	.9755
T2_17	314.4063	819.4103	.5595	.9755
T2_18	313.9063	817.1200	.6210	.9754
T2_19	313.9063	819.7651	.5500	.9756
T2_20	313.9688	815.3861	.5946	.9755
T2_21	314.1563	807.8135	.6274	.9755
T2_22	314.2813	818.7893	.5272	.9756
T2_23	314.0938	825.0554	.5805	.9755
T2_24	314.5313	821.9345	.3996	.9759
T2_25	314.4375	812.9637	.6666	.9753
T2_26	314.3438	816.1038	.6927	.9753
T2_27	314.4375	811.6089	.7493	.9752
T2_28	314.1563	813.7490	.7731	.9752
T2_29	314.0000	813.8065	.7399	.9752
T2_30	314.0938	817.3135	.6311	.9754
T2_31	314.0313	821.2571	.5961	.9755
T2_32	314.1563	824.1361	.4711	.9757
T2_33	314.1563	821.2974	.6108	.9755
T2_34	314.1875	831.5121	.4141	.9757
T2_35	314.0938	820.0877	.6725	.9754
T2_36	314.1563	834.2651	.2688	.9759
T2_37	314.0313	827.3216	.5321	.9756
T2_38	314.0625	810.3831	.8038	.9751
T2_39	314.2500	813.4839	.7340	.9752
T2_40	314.4063	827.2813	.3495	.9759
T2_41	314.0938	813.3780	.6865	.9753

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 77

Alpha = .9758

ภาคผนวก ซ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## เครื่องมือสำหรับการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารหลักสูตร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

### คำชี้แจง

1. เครื่องมือสำหรับการวิจัยฉบับนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
2. เครื่องมือสำหรับการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรง จะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่อย่างใดเพราะผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จึงขอความกรุณาตรวจสอบตามความเหมาะสมและความเป็นจริงทุกประการ
3. เครื่องมือสำหรับการวิจัยฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบ
  - ตอนที่ 2 ตัวแปรต้น
  - ตอนที่ 3 ตัวแปรตาม
 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีจึงขอขอบพระคุณ

มา ณ โอกาสนี้

นายไพชะยนต์ พูนขวัญ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารหลักสูตร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน ผู้บริหารของท่าน โดยทำเครื่องหมาย  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพจริงของตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของท่าน
1	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูวิชาการ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน
2	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
3	อายุ <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
5	อายุราชการ <input type="checkbox"/> 1 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี

**ตอนที่ 2** พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนว่ามีระดับการปฏิบัติในแต่ละข้อว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้ระดับตามเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ	1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด
ระดับ	2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ	3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ	4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ	5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

**ตัวอย่าง**

ข้อที่	ชื่อเรื่องตัวแปรต้น	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
0	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อครูในโรงเรียน		✓				

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ภาวะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อครู ในโรงเรียน						
2	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความไว้วางใจมีความเชื่อมั่น ในคณะกรรมการสถานศึกษา						
3	ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อครู หรือผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ						
4	ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกต่อการประพฤติปฏิบัติ ของผู้บริหารที่มีอิสระแก่ครูในการแสดงความคิด เห็นต่องานสำคัญของโรงเรียน						
5	ผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังและใช้แนวคิด หรือ ข้อคิดเห็นของครูในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน						
6	<b>สภาพของแรงจูงใจ</b> ผู้บริหาร โรงเรียนมีการใช้ปัจจัยจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นพลังจูงใจครูในการปฏิบัติงาน						
7	ผู้บริหาร โรงเรียน ใช้ลักษณะการจูงใจ ผู้ได้บังคับ บัญชาทั้งเชิงบวก (ให้รางวัล) และเชิงลบ (การลงโทษ)						
8	ผู้บริหาร โรงเรียนมีเจตคติต่อโรงเรียนและต่อ เป้าหมายของโรงเรียนด้วยการสนับสนุนกิจกรรม ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย						
9	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน						
10	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีเจตคติที่ดีต่อกัน รวมทั้งมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน การได้รับการตรวจสอบและดูแลงานจากฝ่ายบริหาร และความสำเร็จของตนเอง						
12	<b>กระบวนการติดต่อสื่อสาร</b> ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีการพบปะหารือ และติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย						
13	ในโรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ						
14	การสื่อสารในโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่มักจะเริ่มจากระดับผู้บริหารลงมาสู่ระดับผู้ปฏิบัติ						
15	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ข้อมูลที่ชัดเจนครูและผู้ปฏิบัติในการติดต่อสื่อสาร						
16	การสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติในโรงเรียน						
17	การเสนอข้อมูลข่าวสารจากผู้ปฏิบัติต่อผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน มีความถูกต้องแม่นยำ						
18	<b>สภาพการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</b> ในโรงเรียนของท่านมีเจตคติที่ดีต่อกัน เช่น ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับคณะครู						
19	ผู้บริหาร โรงเรียนและครูรับรู้และเข้าใจปัญหาที่ร่วมกันปฏิบัติ						
20	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน						
21	การปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่มีลักษณะการติดต่อแบบฉันทมิตร บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายและแนวการปฏิบัติงานในโรงเรียน						
23	โรงเรียนของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการทำงานซึ่งกันและกัน						
24	<b>สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ</b> กระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่เป็นทางการในโรงเรียนของท่านอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่						
25	ในโรงเรียนของท่านมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการวินิจฉัยสั่งการเพียงพอและถูกต้อง						
26	ผู้มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการต่างๆ ในโรงเรียนของท่านตระหนักถึงปัญหาที่คนในบังคับบัญชาเผชิญอยู่						
27	การวินิจฉัยสั่งการในโรงเรียนของท่านก่อให้เกิดพลังใจแก่ครูที่จะต้องนำไปปฏิบัติ						
28	ในโรงเรียนของท่าน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขา						
29	การวินิจฉัยสั่งการในโรงเรียนของท่านที่มุ่งให้เกิดการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม						
30	<b>สภาพการกำหนดเป้าหมาย</b> การกำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่จะมีการปรึกษาหารือกันก่อน						
31	ทุกคนในโรงเรียนของท่าน พยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนอย่างจริงจัง						
32	ในโรงเรียนของท่านมีพลังในการยอมรับ โดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน						
33	บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนมีความรับผิดชอบผลการปฏิบัติของโรงเรียน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
34	<b>ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน</b> โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติที่ ถูกต้องแม่นยำจนสามารถควบคุมการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัยจากรายงานผลการ ปฏิบัติที่บิดเบือนต่าง ๆ						
35	โรงเรียนของท่านมีการมอบหมายการควบคุมงาน ให้กับผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละระดับ						
36	ในโรงเรียนของท่านกลุ่มที่สนิทกันเป็นส่วนตัวมี อิทธิพลในการสนับสนุน หรือคัดค้านเป้าหมาย ของกลุ่มที่มีหน้าที่โดยตรง						
37	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูล เช่น ข้อมูลในด้านบัญชี ผลการสอน ฯลฯ ในการควบคุมงานหรือการ ตรวจสอบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ แก้ปัญหาของโรงเรียน						
38	<b>ลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและ การฝึกอบรม</b> ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับของมาตรฐานการปฏิบัติ งานที่ต้องการให้บรรลุถึงจุดสูงสุด						
39	ท่านได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารงานเกี่ยวกับ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่						
40	โรงเรียนของท่านมีทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ ที่ได้รับมาเพื่อช่วยสนับสนุน เพียงพอในการปฏิบัติงานของท่าน						
41	ผู้บริหารของโรงเรียนมีความมุ่งหวังการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ						

**ตอนที่ 3** การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องระดับการปฏิบัติของการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาว่ามีระดับการปฏิบัติในแต่ละข้อว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้ระดับตามเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ	1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด
ระดับ	2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ	3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ	4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ	5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

**ตัวอย่าง**

ข้อที่	ชื่อเรื่องตัวแปรต้น	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
0	สร้างความตระหนักให้แก่ผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้เห็นความสำคัญในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา		$\surd$				



ข้อที่	การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	การจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						
2	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความ สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา						
3	ผู้บริหารประชุมชี้แจงและสร้างความตระหนักให้ แก่ผู้ปกครอง ชุมชน ให้เห็นความสำคัญในการจัด ทำหลักสูตรสถานศึกษา						
4	ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา						
5	คณะกรรมการการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา						
6	คณะกรรมการบริหารหลักสูตร งานวิชาการและ คณะกรรมการอื่น ๆ มีความรู้ความเข้าใจและ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา						
7	การจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						
8	ผู้ปกครองชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัย ทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษา และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดรูปแบบ วิธีการ หลักเกณฑ์การตัดสิน การวัดและประเมินผล เอกสาร หลักฐานการศึกษา						
10	การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา						
11	การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา						
12	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา						
13	<b>การวางแผนการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษา</b> โรงเรียนจัดทำเอกสาร/หลักฐานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542						
14	โรงเรียนจัดทำสาระการเรียนรู้รายปี ที่สอดคล้องกับความถนัดความสนใจและความสามารถของผู้เรียน						
15	ผู้บริหารสนับสนุนครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดหา จัดทำ เลือกลง และพัฒนาสื่อ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้						
16	ผู้บริหารและคณะกรรมการกำหนดการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสรุปเป็นองค์ความรู้และแนวคิดด้วยตนเอง						
17	ผู้บริหารส่งเสริมการวัดและประเมินผล งานแนะแนว การวิจัย และพัฒนา						
18	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำหน้าที่แนะแนวให้กับผู้เรียน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19	ปฏิบัติการบริหารจัดการบริหารหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารมีการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน						
20	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงานวิชาการของ สถานศึกษา						
21	ในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
22	ในโรงเรียนของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ระดับกลุ่มสาระ						
23	ในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน						
24	การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกันในการแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศภายในของสถานศึกษา						
25	ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกันจัดทำแผนงาน/ โครงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ที่เป็นปัจจุบัน						
26	ผู้บริหารและคณะครูดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบ						
27	ในโรงเรียนมีการจัดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล						
28	ผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงาน นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลตรงตามแผนที่ กำหนดไว้						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
29	สรุปผลการบริหารดำเนินงานการบริหารจัดการ หลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารกำหนดให้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการ ดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนเป็นประจำ						
30	โรงเรียนดำเนินการประเมินผลการใช้หลักสูตร ทุกภาคเรียนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ บริหารจัดการหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา						
31	ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบให้คำแนะนำใน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เขียนรายงาน และรายงาน ผลการประเมิน						
32	โรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการ หลักสูตรสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชน ทุกปีอย่างต่อเนื่อง						
33	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการ หลักสูตร ผู้บริหารและคณะกรรมการนำข้อมูลและปัญหา การพัฒนาคุณภาพการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา						
34	ในโรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการประเมิน						
35	ในโรงเรียนของท่านมีการเสนอผลการประเมินต่อ ผู้เกี่ยวข้อง						
36	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการ พัฒนางานของตนเองต่อไป						

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายไพชะยนต์ พูนขวัญ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเมืองเก่ากำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2522 จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนบ้านไร่ต้นสำโรง  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2524 จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2526 จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2528 จบประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง  
 จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2531 จบปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง  
 จังหวัดราชบุรี

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2534 - 2537 อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดบ้านหนองกก อำเภอกอง  
 จังหวัดนครราชสีมา  
 พ.ศ. 2537 – 2542 อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านดอนทอง อำเภอกำแพงแสน  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2542 – 2544 ครูใหญ่โรงเรียนหลวงพ่อแจ่มอุปถัมภ์ อำเภอสามพราน  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2544 – 2546 ครูใหญ่โรงเรียนเมืองเก่ากำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2546 – 2547 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองเก่ากำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2547 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองเก่ากำแพงแสน  
 อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม