# ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

โดย

นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2546

ISBN 974 – 464 – 393 – 5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# THE ADMINISTRATORS LEADERSHIP AFFECTING THE ACADEMIC WORK OF MUNICIPAL SCHOOLS UNDER EDUCATIONAL REGION 5

**By**

**Yupa Lertviriyapong**

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**

**2003**

ISBN 974 – 464 – 393 - 5

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” เสนอโดย นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์**

1. อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช
2. อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
3. อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกรู)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์)
...../...../.....

K 43461066 : สาขาวิชาการบริหารกาศึกษา
คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ งานวิชาการ

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 (THE ADMINISTRATORS LEADERSHIP AFFECTING THE ACADEMIC WORK OF MUNICIPAL SCHOOLS UNDER EDUCATIONAL REGION 5) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ศริยา สุขพานิช , อ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ อ. ว่าที่พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร. 174 หน้า ISBN 974 – 464 – 393 – 5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 2) ระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 จำนวน 48 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา และหัวหน้าวิชาการระดับมัธยมศึกษา รวม 356 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass)และอโวลิโอ (Avolio) และเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (stepwise multiple regresstion analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาและการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546
ลายมือชื่อนักศึกษา……..
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1. ……..….. 2. ……..…….. 3. ……..…….…

K 43461066 : MAJOR : EDUCATIONALADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP/ACADEMICAFFAIR

YUPA LERTVIRIYAPONG : THE ADMINISTRATORS LEADERSHIP AFFECTING THE ACADEMIC WORK OF MUNICIPAL SCHOOLS UNDER EDUCATIONAL REGION 5. THESIS ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., PRASERT INTARAK, Ed.D., AND MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D. 174 pp. ISBN 974 – 464 – 393 – 5

The purposes of this research were to find 1) the level of the administrators' leadership in municipal schools under Educational Region 5, 2) the level of academic work of the municipal schools under Educational Region 5, 3) the administrators' leadership affecting the academic work of municipal schools under Educational Region 5. The samples were 48 municipal schools under Educational Region 5. The respondents were school administrators, heads of experiential groups at primary level, and heads of academic affairs at secondary level, 356 people altogether. The research instruments were questionnaires on the administrators' leadership based on Bass's and Avolio's viewpoints and the school academic work in accordance with the school assessment for royal awards of the Ministry of Education. For data analysis, frequency (f) , percentage (%) mean ($\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.), and stepwise multiple regression analysis were used.

The finding were as follows:

1) The administrators's leadership in municipal schools under Educational Region 5 , as a whole, was at a high level.

2) The level of academic work of the municipal schools under Educational Region 5, as a whole, was at a high level.

3) The administrators' leadership affecting the academic work of municipal schools under Educational Region 5, included transformational leadership : charisma , intellectual stimulation and individualized consideration aspect ; transactional leadedship : contingent reward and passive management aspect.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University AcademicYear 2003

Student's signature……

Thesis Advisors' signature 1. ……...…...…… 2. ……..…… 3. ……..……..……..

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความกรุณาของอาจารย์ดร. ศริยา สุขพานิช อาจารย์ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ว่าที่พันตรีดร.นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้สั่งสอน อบรมให้ความรู้และแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวมรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอบคุณท่านผู้อำนวยการเรวัฒน์ มุสิกเจียรนันท์ และคณะครูโรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา ที่ให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิชาการ ตลอดจนพี่เพื่อน และน้องนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่น 20 ทุกท่าน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนกำลังใจจากครอบครัวและพี่น้องที่คอยสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งตลอดมา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**สารบัญ**


หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ญ

สารบัญแผนภูมิ..... ฏ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 3

ปัญหาของการวิจัย..... 5

ความสำคัญของการวิจัย..... 9

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 9

ข้อคำถามของการวิจัย..... 9

สมมติฐานของการวิจัย..... 10

ขอบข่ายของการวิจัย..... 10

ขอบเขตของการวิจัย..... 12

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 14

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 15

การจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 15

ประวัติความเป็นมา..... 15

หลักการจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 17

อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 18

การบริหารงานบุคคลพนักงานครูเทศบาล..... 20

การบริหารงานโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา..... 20

การศึกษาท้องถิ่นในยุคการกระจายอำนาจ..... 21


มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า
ภาวะผู้นำ (Leadership)..... 24
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ..... 24
ความหมายของภาวะผู้นำ..... 24
ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ..... 26
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 30
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน..... 32
ภาวะผู้นำแบบตามสบาย..... 33
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน..... 34
งานวิชาการ..... 35
การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร..... 35
ความหมายของการบริหารงานวิชาการ..... 36
กระบวนการบริหารงานวิชาการ..... 36
ขอบข่ายของงานวิชาการ..... 37
การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่..... 47
การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา..... 50
การจัดสื่อการเรียนการสอน..... 56
การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน..... 59
การจัดการเรียนการสอน..... 61
การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร..... 70
การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล..... 74
การใช้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน..... 80
3 การดำเนินการวิจัย..... 89
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 89
ระเบียบวิธีวิจัย..... 90
แผนแบบการวิจัย..... 90
ประชากร..... 90
กลุ่มตัวอย่าง..... 91
ตัวแปรที่ศึกษา..... 94

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 96
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย..... 97
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 98
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 98
สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 98
สรุป..... 99
4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 100
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 101
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... 102
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... 103
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... 105
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... 106
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ ..... 122
สรุปผลการวิจัย..... 122
การอภิปรายผลการวิจัย..... 124
ข้อเสนอแนะ..... 128
ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 128
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 130
บรรณานุกรม..... 131
ภาคผนวก..... 138
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายนามผู้เชี่ยวชาญ และการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา..... 139
ภาคผนวก ข หนังสือและรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล..... 152
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 159
ประวัติผู้วิจัย..... 174

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

**สารบัญตาราง**


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2544 โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... | 7 |
| 2 | ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน..... | 92 |
| 3 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 101 |
| 4 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร..... | 102 |
| 5 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของงานวิชาการของโรงเรียน... | 103 |
| 6 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5..... | 105 |
| 7 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม..... | 107 |
| 8 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร..... | 108 |
| 9 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่..... | 109 |
| 10 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา..... | 110 |
| 11 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน..... | 111 |
| 12 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน..... | 113 |


มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**ตารางที่** **หน้า**

13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดการเรียนการสอน..... 114
14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร..... 115
15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการดำเนินด้านการวัดผลและประเมินผล..... 116
16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน..... 117
17 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม..... 118

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**สารบัญแผนภูมิ**


| แผนภูมิที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | ขอบข่ายของการวิจัย…….. | 11 |
| 2 | ขอบเขตของการวิจัย……..…… | 13 |
| 3 | โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงมหาดไทย กับองค์กรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาท้องถิ่น…… | 19 |
| 4 | โครงสร้างของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง…….. | 93 |
| 5 | โครงสร้างสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5…… | 120 |


มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

# บทที่ 1

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ เพราะการพัฒนาประเทศต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ แล้วกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นฐานของการศึกษาในระดับสูงต่อไป[1] ดังนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545–2549) จึงมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ในด้านแนวคิดที่ยึด "คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา" ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มี "คน" เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง[2]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ปัจจุบัน วิวัฒนาการของโลกได้ก้าวหน้ามาเป็นลำดับ กิจการต่างๆ ทุกด้านเจริญขึ้นกว่าแต่ก่อนอย่างมากมาย ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปได้ถูกต้อง และมีระเบียบแบบแผนที่ดี การบริหารงานที่ดีนั้น จำต้องอาศัยหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำที่ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ว่า "นักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ"[3] เพราะผู้นำนั้น เปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผล สะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน

---

[1] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, คู่มือแนวทางการปฏิบัติการจัดการศึกษาของท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2542) : คำนำ.

[2] สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) (กรุงเทพฯ : 2544), ข.

[3] นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ:บพิธการพิมพ์,2534),95.

และผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก[4] หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามหากมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณลักษณะเหมาะสมในการเป็นผู้นำที่ดี หน่วยงานนั้นก็จะมีความเจริญก้าวหน้าอันจะยังผลให้กิจการของหน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ [5] การบริหารการศึกษาย่อมอยู่ในกฎเกณฑ์ดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ผู้บริหารที่ปรับรูปแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ตามได้มากเท่าใด แนวโน้มที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายขององค์กรและมาตรฐาน ของงานได้อย่างมีประสิทธิผลจะมากขึ้นเท่านั้น

แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจทำงาน ทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้ลำพังเพียงคนเดียว จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงาน กระบวนการและการเป็นผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีทักษะในการนำคน และจูงใจคนให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอยู่เสมอ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เดวิด และสก็อต (David and Scott) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องได้รับการพิจารณาควบคู่กับมนุษย์สัมพันธ์” ในหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีระเบียบแผนแบบที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีจำต้องมีหัวหน้างานที่ดี หรือผู้นำที่ดี ฉะนั้นการศึกษาภาวะผู้นำจึงเป็นความจำเป็น และสำคัญสำหรับบุคคลทุกระดับในวงการบริหารการศึกษา[6]

โรงเรียนหรือสถานศึกษา นับว่าเป็นฐานการพัฒนาที่สำคัญที่สุด เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีภาระรับผิดชอบต่อเยาวชนของชาติเป็นจำนวนมาก หากเยาวชนของชาติได้รับการพัฒนาคุณภาพจากระบบโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วเยาวชนก็จะมีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นบุคคลที่เป็น

---

[4] เรื่องเดียวกัน, 188.

[5] Andrew W.Halpin, Theory and Research Administration (New York : McMillan Company,1966),27-28.

[6] Keith David, Human Behavior at Work : Human Relation and Organization Behavior (New York : Mc Graw – Hill Inc., 1972), 95.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

กลไกสำคัญที่ทำให้ การปฏิบัติงานโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความสามารถของผู้บริหารมีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจของโรงเรียนแล้ว เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas) กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการโดยที่ผู้บริหารมีความคาดหวังสูง จะช่วยให้ครู อาจารย์ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน[7]

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 289 ได้บัญญัติไว้ว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ แต่ต้องไม่ขัดต่อมาตรา 43 และมาตรา 81 ทั้งนี้ตามกฎหมายบัญญัติ[8]……”

นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 41 ได้บัญญัติไว้ว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น[9]”

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมสิทธิ์

ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เทศบาลและเมืองพัทยาเป็นองค์กรหนึ่งที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย มีการจัดการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติ เพื่อการศึกษาของเด็กโดยตรง ซึ่งการจัดการเรียนการสอน จะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียนตั้งแต่การให้กำลังใจและจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มความสามารถ

---

[7] Gary A.Davis and Margaret A.Thomas, Effective Schools and Effective Teachers (Bostor : Allyn and Bacon, 1989),82-83.

[8] กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 86.

[9] สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 46.

ความสำเร็จของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร[10] เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ผลักดันให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้ทักษะและเจตคติ ให้ผ่านจุดประสงค์ของแต่ละวิชาและใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนนั้น

จากการศึกษาแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535 พบว่ามีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนามนุษย์ให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุขและสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ โดยเน้นการพัฒนาบุคคลสี่ด้านอย่างสมดุลและกลมกลืนกัน ถือด้านปัญญาด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในขอบข่ายและความสำคัญของงานบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารโรงเรียนมีงานหลักอยู่หกงานคือ งานวิชาการงานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในบรรดางานทั้งหกงานนี้ งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญ ที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่น เป็นงานเสริม และสนับสนุนให้งานวิชาการประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้งานวิชาการเกิดประสิทธิผล ก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของนักบริหารการศึกษาเป็นสำคัญภายใต้ข้อจำกัดของการบริหารโรงเรียนแนวทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด คือการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีฐานะเป็นนักบริหาร มีหน้าที่เช่น เดียวกับหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงาน หรือองค์กรคือ ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดระบบความร่วมมือ (cooperative system) ในองค์การ ทำให้บุคลากรมีความยินดี เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน[11] การที่ผู้บริหารจะสามารถชักชวนหรือชี้นำให้ผู้อื่น ทำงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้ร่วมงานมีความยินดี ที่จะให้ความร่วมมือได้นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ลิขสิทธิ์

---

[10] สมชัย วุฑฒิปรีชา, รายงานผลการศึกษาอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ปีงบประมาณ 2530 (กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530),2.

[11] Chester I Barnard, The Functions of the Executive (Massachusetts : Harvard University Press, 1968),3-7.

**ปัญหาของการวิจัย**

จากผลการประเมินผลผลิตทางการศึกษาโครงการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา ประจำปี พ.ศ.2545 ปีการศึกษา 2544 โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5 ยังอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ[12] อาจจะเกิดจากปัจจัยด้านครู ด้านตัวนักเรียน ผู้บริหาร การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน ความแตกต่างกันในเรื่องขนาด ทำเลที่ตั้งและสภาพแวดล้อม ตลอดจนความพร้อมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนบริหารงานโดยไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรและทำให้คุณภาพการศึกษา มีสภาพที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีนักการศึกษาจำนวนมากพยายามศึกษา เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น จากรายงานการวิจัยในต่างประเทศ เช่น คีใจ (Kejai) พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน[13] ซึ่งสอดคล้องกับ อรวรรณ แสงศศิธร ที่พบว่าครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะทำให้ครูในโรงเรียน สนใจงานวิชาการมากขึ้น สนใจการปฏิบัติการสอนดีขึ้น และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานในระดับดี[14] เช่นเดียวกับที่ เดวิส และโธมัส (Davis and Thomas) พบว่าการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางการสอนที่เข้มแข็ง ของผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของครูและจัดให้มีสิ่งที่ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม[15]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[12] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษา ปีการศึกษา 2545 และผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2544 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2545),121-122.

[13] Jimy Kejai, "School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward," Dissertation Abstracts International 48,04 (1987) : 329-A.

[14] อรวรรณ แสงศศิธร, " ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานขวัญของครู และความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ กับการปฏิบัติงานด้วยการวัดผลและประเมินผลของครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 " (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 60-61.

[15] Gary A.Davis and Magaret A.Thomas, Effective School and Effective Teachers (Boston : Allyn and Bacon, 1989), 82-83.

ส่วนการใช้เวลาบริหารงานของโรงเรียนนั้น ศรันย์ กนิษฐานุพงศ์ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานวิชาการน้อยกว่าเท่าที่ควรปฏิบัติ[16] ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนค่อนข้างจะละเลย และไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการ เท่าที่ควร เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการเช่น ขาดความรู้และทักษะด้านวิชาการ มีภาวะด้านอื่นๆ อีกหลายด้านนอกเหนือจากงานวิชาการ ซึ่งจากการวิจัยจากต่างประเทศของบุซซี (Buzzi) ก็พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนและเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้บริหารมักละเลยงานการเรียนการสอนหรืองานด้านวิชาการ แต่มุ่งให้ความสนใจไปในงานอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ และงานบุคลากรเพราะเห็นผลง่าย ส่วนงานวิชาการเป็นงานที่ต้องใช้เวลามากพอสมควรจึงจะเห็นผลและอรพร อุนากรสวัสดิ์ ดังพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนโดยภาพรวมคือด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสาเหตุต่างๆ ที่กล่าวมาส่งผลให้ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจการบริหารงานวิชาการเท่าที่ควรนั้น การขาดความรู้และทักษะทางด้านวิชาการ แสดงถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งที่จะสนใจปฏิบัติหน้าที่ และจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานของครูอันจะส่งเสริมไปสู่ความเป็นเลิศ ในด้านวิชาการ และส่งผลต่อคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนในที่สุด[17]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดภาวะผู้นำส่งผลให้งานวิชาการของโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอนำมากล่าวเฉพาะปัญหาที่เป็นเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่องานด้านวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ดังนี้

1. ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ จากการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนปี การศึกษา 2544 โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพของสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น

---

[16] ศรัณย์ กนิษฐานุพงศ์, “ การศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดพังงา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา,2533),130-133.

[17]อรพร อุนาการสวัสดิ์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536),บทคัดย่อ.

(สน.ศท.ปร.03) ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เทียบเกณฑ์ที่พึงประสงค์พบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนกลุ่มทักษะ(ภาษาไทย) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) คุณธรรมและจริยธรรม มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละอยู่ในระดับพอใช้ (ดังแสดงในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2544 โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5

| เทศบาล | คะแนนเต็ม | ไทย | คณิต | สปช. | สลน. | จริยะ | กพอ. | อังกฤษ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เฉลี่ย | เฉลี่ย | เฉลี่ย | เฉลี่ย | เฉลี่ย | เฉลี่ย | เฉลี่ย |
| กาญจนบุรี | 100 | 78.29 | 66.47 | 67.42 | 83.47 | 79.90 | 67.85 | 75.15 |
| ราชบุรี | 100 | 70.44 | 60.63 | 67.14 | 75.79 | 77.38 | 61.33 | 69.98 |
| โพธาราม | 100 | 66.83 | 61.22 | 63.21 | 78.53 | 79.76 | 67.38 | 63.96 |
| บ้านโป่ง | 100 | 71.47 | 60.19 | 69.43 | 77.55 | 87.23 | 68.72 | 74.42 |
| อัมพวา | 100 | 76.93 | 71.22 | 76.24 | 82.57 | 91.79 | 72.72 | 77.19 |
| สมุทรสงคราม | 100 | 68.29 | 55.73 | 63.88 | 76.14 | 83.02 | 68.21 | 67.72 |
| สุพรรณบุรี | 100 | 74.08 | 65.15 | 67.53 | 78.74 | 88.99 | 69.41 | 67.44 |
| สองพี่น้อง | 100 | 69.99 | 62.64 | 70.08 | 77.30 | 78.37 | 74.08 | 75.81 |
| ชะอำ | 100 | 69.97 | 59.98 | 68.28 | 76.13 | 85.75 | 65.76 | 68.82 |
| เพชรบุรี | 100 | 77.28 | 63.83 | 72.17 | 78.14 | 86.46 | 65.96 | 73.58 |
| ประจวบฯ | 100 | 78.48 | 57.90 | 67.25 | 72.96 | 86.56 | 64.98 | 73.03 |
| หัวหิน | 100 | 67.41 | 53.65 | 59.20 | 73.87 | 81.93 | 63.21 | 71.42 |
| รวมเฉลี่ย | (%) | 69.90 | 58.42 | 64.09 | 74.00 | 79.13 | 63.27 | 67.75 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่มา : เทศบาลเมืองบ้านโป่ง, “แบบประมวลผลการประเมินผลผลิตทางการศึกษาโครงการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล และเมืองพัทยาประจำปี พ.ศ.2545 ปีการศึกษา 2544 โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5, งานศึกษานิเทศก์”, ปีการศึกษา 2544.

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า คะแนนเฉลี่ยทางการเรียนของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุง นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความสามารถด้านต่างๆ เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ คุณธรรมและจริยธรรม

กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มทักษะ (ภาษาไทย) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ และกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2544 ชี้ให้เห็นว่างานวิชาการของโรงเรียนอันเป็นผลเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการปรับปรุง

2. ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานต่างๆ ในโรงเรียนจำเป็นจะต้องนำโรงเรียนที่ตนเองเป็นหัวหน้าไปสู่การเป็นโรงเรียนชั้นแนวหน้าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพเพื่อเป็นตัวเลือกสำหรับผู้ปกครอง จึงต้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารชัดเจนมากขึ้น โดยการจัดอบรมพัฒนาให้ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ[18] แต่ในสภาพปัจจุบันพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดความเป็นผู้นำ การบริหารยังผูกขาดที่บุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมสนับสนุน เชิญชวนให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ผู้บริหารใช้การสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหารและขาดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงต้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารชัดเจนมากขึ้น มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของครู[19] ซึ่งเวเบอร์ (Weber) พบว่าภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน[20] ส่วนวิมเพลเบอร์ก และคณะ (Wimpelberg and others) ที่พบว่าตัวแบบที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร[21]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[18] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษาปีการศึกษา 2545 และผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2544 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2545), 116.

[19] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารวิชาการในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทจำกัด ก.พล (1996) ,2544),8.

[20] James Weber," Instructional Leadership : A Composite Working Model," The Best of ERIC 91,4 (September 1987) : 42-43.

[21] Robert W. Wimpelberg and others," Sensitivity to Context, The Pastand Future of Effective Schools Research, " Educational Administration Ouarterly 25,1 (February 1989) : 82-107.

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ถ้าแก้ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ปัญหาในเรื่องอื่นก็จะน้อยลงเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหาร มีผลต่องานวิชาการผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

**ความสำคัญของการวิจัย**

ในการบริหารการศึกษาโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ในการที่จะแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม แต่ในสภาพที่แตกต่างกันในด้านปัจจัยพื้นฐานต่างๆ จึงทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

โครงการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อต้องการทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะนำภาวะผู้นำที่มีคุณภาพไปบริหารงานวิชาการให้มากขึ้น และทำให้ครูปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อคุณภาพทางการเรียนการสอน นั่นคือความเป็นเลิศทางวิชาการของนักเรียนในที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5
2. เพื่อทราบระดับงานวิชาการ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

**ข้อคำถามของการวิจัย**

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัยดังต่อไปนี้คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับใด
2. งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 หรือไม่

**สมมติฐานของการวิจัย**

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

**ขอบข่ายของการวิจัย**

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output)[22] ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น แต่ตัวป้อนในระบบการศึกษา คือ นโยบาย บุคลากร ผู้บริหาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานตามนโยบายและจุดมุ่งหมายหลักสูตร[23] ได้แก่ มาตรฐานโรงเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

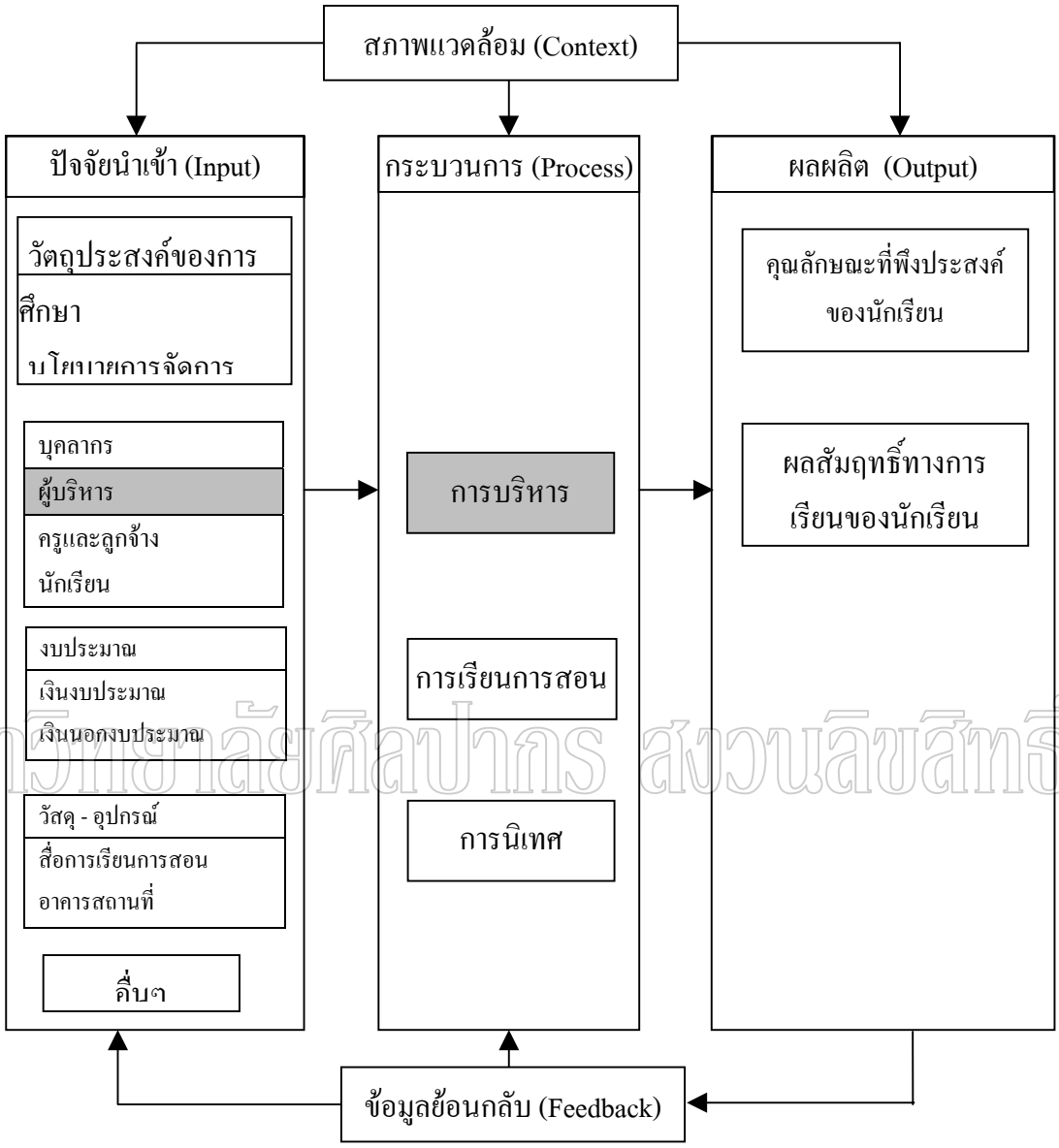
มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

กระบวนการทางการศึกษานั้น ระบบการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการนำปัจจัยหรือทรัพยากร ป้อนเข้ากระบวนการผลิตให้ได้ผลผลิตตามต้องการนั้นตัวป้อนที่สำคัญคือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารมาใช้ในการบริหารงาน ทั้งด้านวิชาการ กิจการนักเรียน การเงิน การบริหารงานบุคคล และงานอาคารสถานที่ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและชุมชนมีส่วนร่วมได้ครบตามหลักสูตร และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ เป็นผลผลิตจาการบริหารจัดการทรัพยากรและคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังแผนภูมิที่ 1

---

[22] Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Jon,1978),20.

[23] สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา,2531),39.




มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

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

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, คู่มือประเมินสถานศึกษาเพื่อชิงรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา, ม.ป.ป.), 7.

**ขอบเขตของการวิจัย**

ระบบการบริหารและการจัดการ เป็นตัวกำหนดแนวทางและกระบวนการในการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่างๆ หรือตัวป้อนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด[24] ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผลผลิตโดยเฉพาะงานด้านวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพ การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารหลายๆ ด้าน มาเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เซอร์จิโอวานนี และมอร์ (Sergiovanni and Moore) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการจูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม[25] จะเห็นได้ว่าการที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำแนวใหม่เพื่อให้เกิดการโน้มนำให้ผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อที่จะให้โรงเรียนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผล บาส (Bass) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่สำหรับการบริหารไว้สองแบบคือ1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำจะได้รับบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ ในสภาพเช่นนี้ผู้นำน่าจะมีอิทธิพลมาก สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นการมุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล[26] ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio)ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1. การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4. การคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration) ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะส่งผลต่องาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

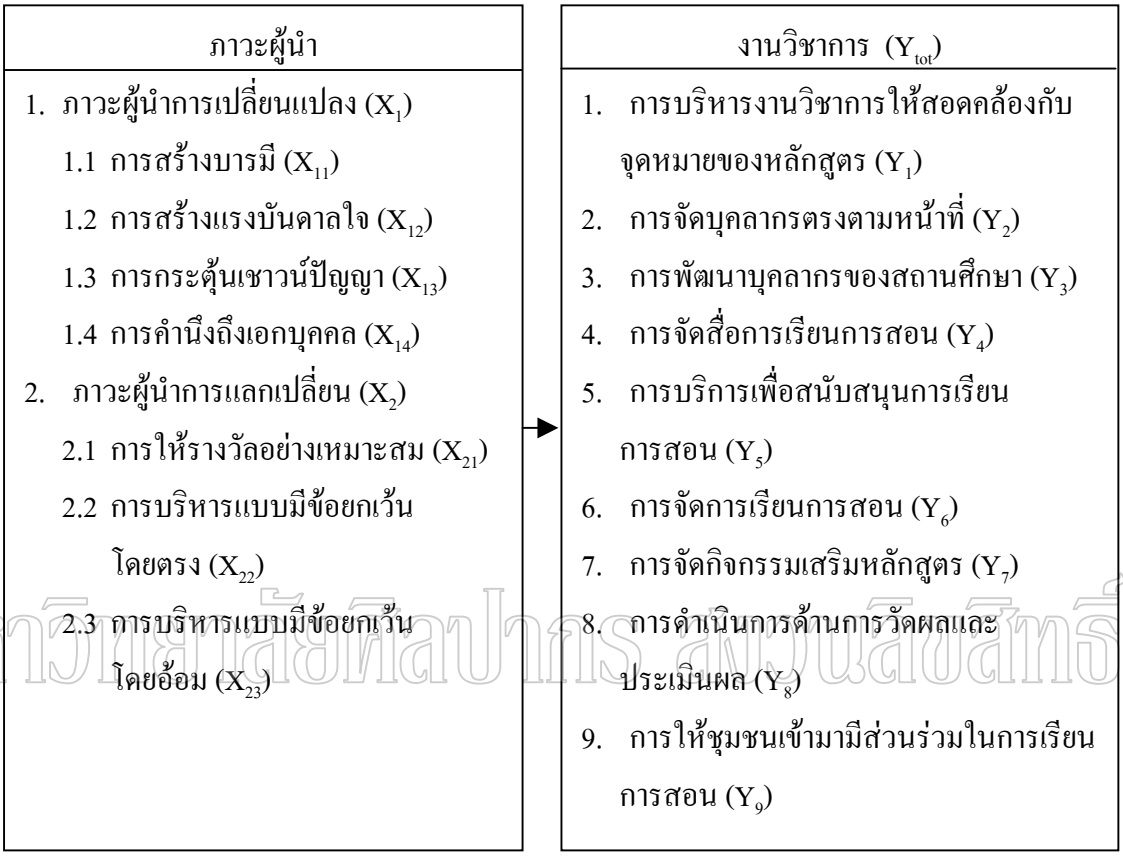
---

[24] สำนักงานนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , รายงานฉบับสังเคราะห์เรื่องการวิจัยและการประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย,2531),15-59.

[25] Thomas J.Sergiovanni and John H. Moore, Schooling for Tomorrow (Boston : Allyn and Bacon, 1989) , 213.

[26] Bernard M. Bass and Bruce J.Avolio, Improving Organization Effectivenss Through Transformational Leadership (C.A.: Sage Publications, 1994),4.

ด้านวิชาการของโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จากการศึกษา ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ดังแผนภูมิที่ 2




แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M.Bass and Bruce J.Avolio, Improving Organizational Effectivenss Through Transfomational Leadership (California : SAGE Publications, Inc.,1994), 203-212.

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, คู่มือประเมินสถานศึกษาเพื่อชิงรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา, ม.ป.ป.), 7.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือเพื่อสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การนั้นๆ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

**งานวิชาการ** หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา การจัดสื่อการเรียนการสอน การบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้รักษาการแทนในตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

**โรงเรียน** หมายถึง สถานศึกษาของเทศบาลที่จัดการเรียนการสอน 4 ระดับ การศึกษา คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ กาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม และสุพรรณบุรี

# บทที่ 2

# วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพทั่วไป ปัญญาอุปสรรคและจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ทำการศึกษาให้กว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

## การจัดการศึกษาท้องถิ่น

**ประวัติและความเป็นมา**

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง บริหารงานโดยประชาชนในท้องถิ่น เป็นผู้เลือกตั้งตัวแทนขึ้นมาทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานในรูปของคณะเทศมนตรี ควบคุมโดยสภาเทศบาล การจัดการศึกษาแก่ประชาชนในเขตเทศบาลเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของคณะผู้บริหารโดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาลดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษา กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้มีส่วนการงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเป็นการเฉพาะ ทั้งในระดับกรม และในสำนักงานเทศบาล ภายใต้การกำกับดูแลของปลัดเทศบาล และกำหนดนโยบายการบริหารของคณะเทศมนตรีโดยความเห็นชอบของสภาเทศบาล[27]

ก่อน พ.ศ. 2476 การศึกษาระดับประถมศึกษาของไทยเรียกว่า การศึกษาประชาบาล ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้แต่ละจังหวัดดำเนินการ ทั้งโรงเรียนที่อยู่ในเขตเทศบาลและนอกเขตเทศบาล จนกระทั่งมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2476 พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 และพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2478 กระทรวงศึกษาธิการกับกระทรวงมหาดไทย จึงได้ประชุมร่วมกันพิจารณาการโอนโรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลไปให้เทศบาลรับผิดชอบดำเนินการ โดยกำหนดเงื่อนไขการโอนไว้ ดังนี้

---

[27] สนิท เหลืองภิรมย์ และคณะ, การบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2537), 8.

1. ถ้าเทศบาลใดพร้อมที่จะรับเอาโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเทศบาล ไปดำเนินการโดยไม่เรียกร้องให้กระทรวงศึกษาธิการช่วยเหลือเรื่องการเงิน กระทรวงศึกษาธิการก็จะโอนให้โดยเด็ดขาด และรัฐบาลยอมให้เทศบาลรับเงินรายได้จากเงินช่วยการศึกษาที่เก็บได้ในเขตเทศบาลตามประมวลรัษฎากร

2. ทรัพย์สินใดที่กระทรวงศึกษาธิการเคยรับโอนมาจากเทศบาลให้โอนคืน และให้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเทศบาล ส่วนการจัดการและการควบคุมโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการจะช่วยไปจนกว่าเทศบาลจะรับไปได้โดยเด็ดขาด

3. กระทรวงศึกษาธิการจะควบคุมรายรับ-รายจ่าย ในงบประมาณการจัดการศึกษาตลอดเวลาที่ยังดูแลการจัดการแทนเทศบาล

ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 คณะรัฐมนตรีได้ประชุมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาลและมีมติออกมาว่า “ขณะนี้การจัดการศึกษาประชาบาลขาดการตรวจตราควบคุมทำให้ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร โดยเฉพาะในเขตเทศบาลนครกรุงเทพฯ ควรจัดแบ่งการศึกษาประชาบาลระหว่างเทศบาลกับกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นที่เรียบร้อย เพราะเท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้การสอนเป็นของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนอาคารเรียน โต๊ะ เก้าอี้ เป็นของเทศบาล ทำให้ไม่เจริญขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี จึงให้โอนการศึกษาประชาบาลในเขตเทศบาลให้เทศบาลรับไปดำเนินการโดยเด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2495 โดยมีข้อตกลง ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ให้โอนโรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลให้เทศบาล

2. ครูที่สอนในโรงเรียนที่โอนให้เทศบาล คงมีฐานะเป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามเดิม เพียงแต่ให้ยืมตัวเป็นเวลา 3 ปี การบังคับบัญชาครูเหล่านี้เป็นอำนาจของจังหวัดโดยให้เทศบาลรายงานตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

3. กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จ่ายเงินเดือน และเงินเพิ่มให้แก่ข้าราชการครูที่เทศบาลยืมไป

4. ครูที่เทศบาลยืมตัวมานี้ หากพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ด้วยเหตุใดก็ตาม เทศบาลจะต้องบรรจุครูของเทศบาลเข้ารับหน้าที่แทนโดยใช้งบประมาณของเทศบาลเอง

5. ให้เทศบาลจัดตั้งอัตราภารโรงรองรับโรงเรียนที่รับโอนไป

6. กระทรวงศึกษาธิการไม่โอนศึกษาการอำเภอที่ประจำอยู่ตามอำเภอให้เทศบาลแต่ให้เทศบาลจัดตั้งศึกษาธิการแขวงเข้ารับงานแทน

7. ในการโอนโรงเรียนให้เทศบาลนั้น กระทรวงศึกษาธิการยังคงควบคุมดูแลทางวิชาการต่อไป

การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลมีปัญหามากมาย เพราะบางโรงเรียนผู้บริหารเป็นพนักงานเทศบาล ครูสอนเป็นข้าราชการครูอยู่ในบังคับบัญชาของกระทรวง

ศึกษาธิการ งบประมาณก็ยังต้องจ่ายจากงบประมาณสำหรับการศึกษาประชาบาลเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว พ.ศ. 2503 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ได้บัญชาการให้กระทรวงมหาดไทยกับกระทรวงศึกษาธิการร่วมกันพิจารณาเรื่องการศึกษาประชาบาลอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดหลักการว่า ควรแก้กฎหมายเลิกการให้ครูประชาบาลเป็นข้าราชการพลเรือน และวางโครงการพัฒนาท้องถิ่นโดยบรรจุเรื่องการจัดการศึกษาไว้ด้วย เพื่อให้โรงเรียนเป็นของท้องถิ่น ซึ่งต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเป็นค่าจ้างครูและค่าใช้สอยอื่นๆ[28]

พ.ศ.2515 ได้มีการรวมกรุงเทพกับธนบุรี พร้อมกับการรวมเทศบาลนครกรุงเทพกับเทศบาลธนบุรีเข้าด้วยกัน และให้โรงเรียนเทศบาลและครูรวมอยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2521 ได้มีการจัดตั้งเมืองพัทยา ขึ้นเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และให้โอนโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตให้เมืองพัทยารับผิดชอบดำเนินการ

ปัจจุบันหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ เทศบาลเมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) จำนวน 129 เทศบาล และเปิดสอนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) 11 เทศบาล เปิดสอนถึงระดับอาชีวศึกษา (ปวช.) 1 เทศบาล ยกเว้นกรุงเทพมหานครเปิดสอนถึงระดับอุดมศึกษา โดยจัดแบ่งเขตการศึกษาออกเป็น 12 เขต เช่นเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการ แต่นับจำนวนเทศบาลในเขตจังหวัดที่มีการจัดการศึกษาแล้วเข้าด้วยกัน เช่น เขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย 12 เทศบาล คือ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลสองพี่น้อง เทศบาลเมืองกาญจนบุรี เทศบาลเมืองโพธาราม เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม เทศบาลตำบลอัมพวา เทศบาลเมืองเพชรบุรี เทศบาลตำบลชะอำ เทศบาลตำบลหัวหิน เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ (6 จังหวัด 12 เทศบาล)[29]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**หลักการจัดการศึกษาท้องถิ่น**

ปัจจุบันการจัดการศึกษาท้องถิ่นได้ถือปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ท้องถิ่น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

---

[28] ปัญญา อุดชาชน, ก้าวต่อไปของเทศบาลกับการศึกษาท้องถิ่น (สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น เอกสารประกอบการศึกษานักบริหารการศึกษา, 2537), 8-10.

[29] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษาเทศบาลและเมืองพัทยา ปีการศึกษา 2543 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2543), 1-2.

1. หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านบุคลากร วิชาการ และงบประมาณ

2. หลักการมอบภาระหน้าที่ของท้องถิ่นให้แก่ท้องถิ่น จะได้สามารถสนองความต้องการและแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้

3. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่นอย่างแท้จริงโดยที่รัฐจะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นยังช่วยตัวเองไม่ได้

**อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น**

โดยที่กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นทั่วประเทศ จึงมอบหมายให้กรมการปกครองดูแลงานการจัดการศึกษา ซึ่งก็ได้จัดตั้งสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ขึ้นมารับผิดชอบงานด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่นหรือที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. 2536 ดังนี้[30]

1. บริหารการจัดการศึกษาของหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

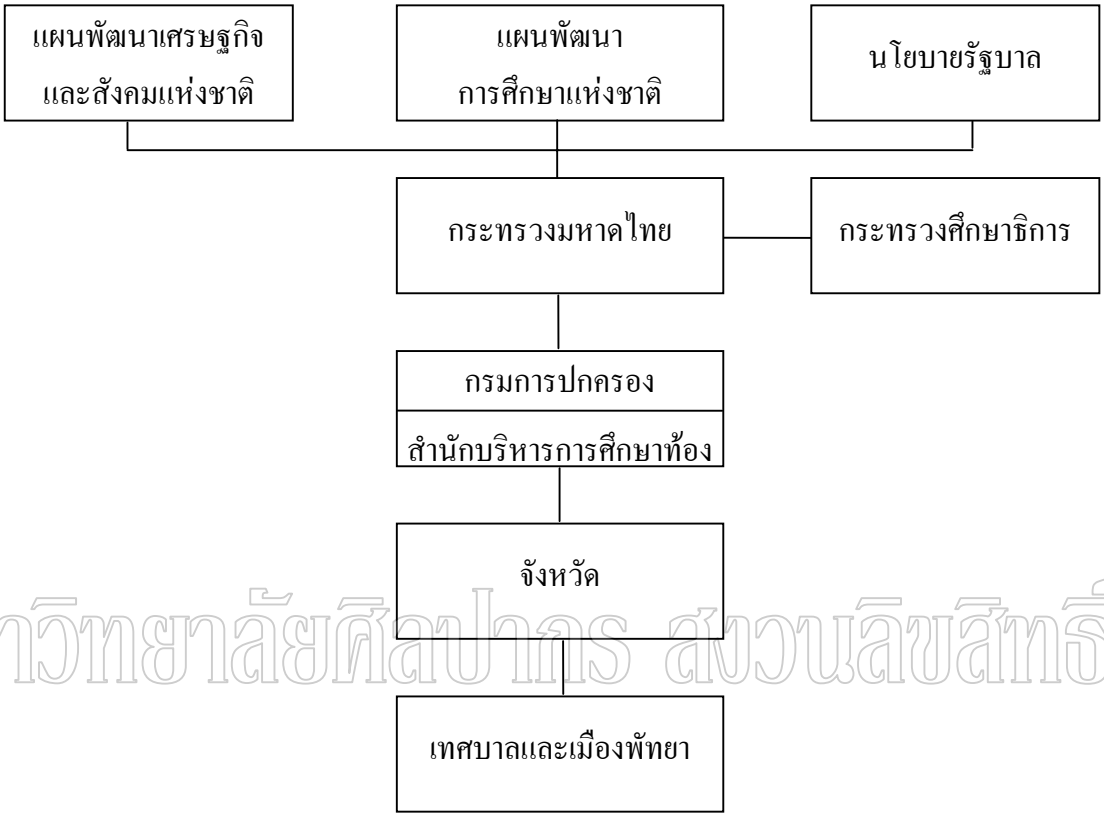
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาและกิจการเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียนของหน่วยปกครองท้องถิ่น

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณ และตรวจสอบบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างพนักงานท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

---

[30] กรมการปกครอง, พระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. 2536 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2538), 10-12.

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงมหาดไทยกับองค์กรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาท้องถิ่น




มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่มา : สนิท เหลืองภิรมย์ และคณะ , คู่มือการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น , 2537),13.

**การบริหารงานบุคคลพนักงานครูเทศบาล**

พระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 มาตรา 5 กำหนดให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับแก่พนักงานเทศบาล โดยอนุโลม กล่าวคือ ให้ ก.ท. (คณะกรรมการพนักงานเทศบาล) กำหนดตำแหน่งการให้ได้รับเงินเดือนและการแต่งตั้งพนักงานครูเทศบาลให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู[31] ซึ่ง ก.ท. ได้จำแนกบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่สังกัดและสังกัดสถานศึกษาเทศบาลไว้ดังนี้

1. พนักงานครูที่ไม่สังกัดสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนัก / กองการศึกษา 2) ผู้อำนวยการส่วนการบริหารและพัฒนาการศึกษา 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา 4) ศึกษานิเทศก์ 5) สารวัตรนักเรียน 6) เจ้าหน้าที่สันทนาการ 7) เจ้าหน้าที่ธุรการ 8) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

2. พนักงานครูที่สังกัดสถานศึกษา ได้แก่ 1) สายบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ก) ผู้อำนวยการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ข) อาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ค) ครูใหญ่ / ผู้ช่วยครูใหญ่ 2) สายผู้ปฏิบัติการสอน ก) ครู 1 ข) ครู 2 ค) อาจารย์ 1 ง) อาจารย์ 2 จ) อาจารย์ 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**การบริหารงานโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา**

ในเรื่องของการบริหารงานโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยานั้น ได้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหนังสือสำนักงาน ก.ท. ด่วนมาก ที่ มท 0327/ว 323 ลงวันที่ 16 มิถุนายน 2526 ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์และแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน

1.1 กำหนดให้มีผู้บริหารโรงเรียนๆ ละ 1 คน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมีชั่วโมงสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมง ยกเว้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีจำนวนห้องเรียนรวม 24 ห้องขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนไม่ต้องมีชั่วโมงทำการสอน

2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

2.1 กำหนดให้ผู้ช่วยผู้บริหาร ดังนี้

---

[31] ประกอบผล คงเผ่า, คู่มือการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2537), 69.

ก. โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน รวม 11 ห้องเรียนลงมาไม่มีผู้ช่วยบริหาร

ข. โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 12-23 ห้องเรียน มีผู้ช่วยฯ ได้ 1 คน

ค. โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 24-35 ห้องเรียน มีผู้ช่วยฯ ได้ 2 คน

ง. โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 36-47 ห้องเรียน มีผู้ช่วยฯ ได้ 3 คน

จ. โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 48 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วยฯ ได้ 4 คน

2.2 กำหนดให้ปฏิบัติงานบริหาร ดังนี้

ก. โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 1 คน ผู้ช่วยฯ ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ บริหาร ปกครองกับบริการ

ข. โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 2 คน ก็จะแบ่งงานเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการกับบริหาร และฝ่ายการปกครองกับบริการ

ค. โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 3 คน ก็จะแบ่งงานเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปกครองกับบริการ

**การศึกษาท้องถิ่นในยุคการกระจายอำนาจ**

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิรูปโครงสร้างการปกครองท้องถิ่น เป็นการแสดงเจตนารมณ์อย่างชัดแจ้งของรัฐในการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีอิสระในการดำเนินกิจการของตนเอง โดยเฉพาะในการให้บริการด้านการศึกษาอบรมแก่ประชาชน ได้ถูกกำหนดไว้ในกฎหมายเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังต่อไปนี้[32]

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

มาตรา 43 การจัดการศึกษาของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น

มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และฝึกอาชีพแก่ประชาชน การจัดการศึกษาอบรมต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

---

[32] กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทยกับการกระจายอำนาจ (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2543), 48-50.

2. พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542[33]

มาตรา 16 เทศบาลเมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ส่งเสริม ฝึกการประกอบอาชีพ การจัดการศึกษาสงเคราะห์ พัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา บำรุงศิลปะ ส่งเสริมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม การกีฬา ประชาธิปไตย การสารธารณสุข และอนามัย

มาตรา 17 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษา ส่งเสริมกีฬาจารีตประเพณี จัดให้มีพิพิธภัณฑ์ หอจดหมายเหตุ

3. พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา 2521 (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2534 [34]

มาตรา 67 เมืองพัทยามีหน้าที่ส่งเสริมการศึกษา การกีฬา รักษาสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรของชาติ

4. พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538[35]

มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

(6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและคนพิการ

เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งตามความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น ได้กำหนดกรอบภารกิจการจัดการศึกษาเป็น 3 กลุ่ม ตามศักยภาพและความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

กลุ่มที่ 1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมมาก คือ 1) จัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา 2) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) จัดการศึกษานอกระบบ 4) จัดบริการให้ความรู้สาย

---

[33] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2542), 2.

[34] กรมการปกครอง, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2521 (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2534 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2535), 4.

[35] กรมการปกครอง, พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2535), 5.

อาชีพ 5) จัดกิจกรรมเด็กและเยาวชน และ 6) จัดการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลุ่มที่ 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมปานกลาง คือ 1) จัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา 2) จัดการศึกษานอกระบบ 3) จัดบริการให้ความรู้สายอาชีพ 4) จัดกิจกรรมเด็ก เยาวชน และ5) จัดการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลุ่มที่ 3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมน้อย คือ 1) จัดการศึกษานอกระบบ 2) จัดบริการให้ความรู้สายอาชีพ 3) จัดกิจกรรมเด็ก เยาวชน และ 4)จัดการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากการที่ได้ยกมากล่าวทั้งหมดนั้น เพื่อแสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดประชาชน สามารถรับทราบปัญหาที่แท้จริง และสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่รัฐกำหนดให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ เพราะการศึกษาเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่จะทำหน้าที่พัฒนาชุมชนและพัฒนาประเทศ หากทรัพยากรมนุษย์ไร้คุณภาพและคุณธรรม ก็ไม่อาจคาดหวังได้ว่าประเทศชาติจะได้รับการพัฒนาหรือนำพาไปสู่ความเจริญ[36] สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบด้านศึกษาของท้องถิ่น จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการจัดการศึกษาท้องถิ่นไว้ว่า “พัฒนาศักยภาพมนุษย์ ให้มีคุณลักษณะวิถีชีวิต และการจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่น และประเทศชาติ[37]” องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการให้การศึกษาอบรมแก่ประชาชนในทั่วทุกท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ โดยการระดมความร่วมมือจากทุกฝ่ายในพื้นที่ทั้งภาครัฐและเอกชน

เขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สุมทรสงคราม และสุพรรณบุรี แต่ปัจจุบันตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการจัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการ โดยได้เปลี่ยนเขตการศึกษา 5 เป็นเขตตรวจราชการที่ 4 ประกอบด้วย 7 จังหวัด คือ กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี เพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[36] ชำนิ ศักดิเศรษฐ์, “ท้องถิ่นกับการศึกษา,” ในกระทรวงมหาดไทยกับการกระจายอำนาจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2543), 55-56.

[37] สมชาย เสียหลาย, บทบาทของเทศบาลกับการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2543), 51.

สมุทรสงคราม สมุทรสาคร และประจวบคีรีขันธ์ ตั้งแต่ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา แต่โรงเรียนสังกัดเทศบาลไม่ได้ขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ขึ้นตรงต่อเขตพื้นที่การศึกษา และไม่ขึ้นตรงต่อเขตตรวจราชการที่ 4[38]

## ภาวะผู้นำ (Leadership)

**แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ**

เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การ แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งของเขาในองค์การ ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่แสดงบทบาทผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดลอกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การและ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (special skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น

**ความหมายของภาวะผู้นำ**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่อำนวยการให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายตามที่กำหนดร่วมกัน[39]

เอทซิโอนิ (Etzinoi) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ อำนาจ (power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น[40]

จาคอบส์ (Jacobs) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูลและบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อแนะนำหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง[41]

---

[38] กระทรวงศึกษาธิการ “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การจัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการ,” 18 สิงหาคม 2546.

[39] John K. Hemphill and Alvin E. Coons, Leader Behavior Description (Columbus : Personnel Research Board, Ohio University, 1957), 121-127.

[40] Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey : Prentice-Hell, Inc., 1967), 50-57.

[41] T.O. Jacobs, Leadership and Exchang Informal Organization (Aiexandria : Human Resource Research Organization, 1970), 156.

แทนเนนบอม และคณะ (Tannenbaum and Schmidt) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่งและอำนวยการตามขบวนการติดต่อสื่อสารทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[42]

แคท์ซ และคาห์น (Katz and Kahn) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิก ให้ยอมทำตามทิศทางการดำเนินงานตามปกติในองค์การ[43]

เฮาส์ และเบท์ซ (House and Baetz) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คน หรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[44]

บาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า[45]

เฮอร์เซ่ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง[46]

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำก็คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[42] Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” Harvard Business Review 23 (May-June 1973) : 162-164.

[43] Daniel Katz and Robert L.Kahn, Group Dynamic : Research and Theory (New York : Row Peterson, 1978), 78-83.

[44] Robert J. House and Mary L. Baetz, Research in Orgnaizational Behavior (lllinois : Southern lllinois University Press, 1979), 341-423.

[45] Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 545.

[46] Paul Hersey and Kenneth H.Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (Englewood Oliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1993), 92.

**ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิบัติการ และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ต่อมาเบิร์นได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมาอีกเป็นแนวทางที่ 4 คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[47] ซึ่งพอจะกล่าวถึงความเป็นมาของแนวคิดแต่ละแนวได้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1910-1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโดยมีความเชื่อว่า " ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้" ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่สตอกดิล (Stogdill) และคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากล จึงนำไปสู่กระแสแนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ[48]

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิบัติการ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด เบลคและมูตัน (Blanke and Mouton)[49] ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลบินเป็นตารางการบริหาร (The Managerrial Grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

---

[47] James M. Burns, Lesdership (New York : Harper & Row, 1987), 20.

[48] Ralph M. Stogdill, "Leadership and Organization," Psychological Bulletin 57, 1 (January 1950) : 40.

[49] Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Manageral Grid (Houston : Gulf Publishing Co., 1978), 10.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

มิติเริ่มโครงสร้าง (initating structure) และมิติสัมพันธ์ (consideration) หรือมุ่งเน้นงาน (job-center bahavior) และมุ่งเน้นคน (emoioyer-centered) ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาองค์ประกอบพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยาก และพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปจะช่วยทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ แต่ก็ไม่เป็นเช่นนี้ทุกกรณี เป็นผลทำให้การศึกษาพฤติกรรมผู้นำยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลที่ในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ต่างๆ จากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ เลวิน ลิปิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ศึกษาและทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (lassez-faire) ผู้นำที่เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่นๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)[50] การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสภาพการณ์ดังกล่าวกำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีนั้นๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ให้ความสำคัญของสภาพการณ์ควบคุม (situation control) 3 สภาพการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจในด้านงาน (task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูง และในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจด้านความสัมพันธ์ (relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์การควบคุมปานกลาง อาร์โนล และเฟลแมน

---

[50] Fred E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review 23 (September – October 1965) : 538-551.

(Arnold and eldman)[51] กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960–1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ ที่การศึกษากับหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่า การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (contingent reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (exchange process) เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (first order change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**แนวคิดของเบรินส์ (Burns)**

เบรินส์ (Burns) เป็นผู้นำเสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ ที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ[52]

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อ

---

[51] High J. Arnold and Daniel C. Feldman, Managing Individual and Group Behavior in Organization (Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1986), 294-296.

[52] James M. Burns, Leadership (New York : Harper & Row, 1987), 55-80.

ทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow'w Need Hierachy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตามอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์กแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

**ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม**

ในปี 1991 บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) การสร้างแรง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration) โดยเรียกย่อว่า “4I’s” ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management – by – exception) และ 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management – by – exception)[53]

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน “4I’s” ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิที่เป็นอุดมคติ (charisma or idealized influence – ll) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (vision) ร่วมกันโดยผู้นำเป็นผู้มีทัศนภาพ (vision) และรู้ถึงภารกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยสรุปแล้วการสร้างบารมี เป็นรูปแบบกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจมีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและทัศนภาพของผู้นำซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนด แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนรวมพลังกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น

---

[53] Bernard Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : Sage Publications lnc., 1994), 124-125.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (charismatic leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำบารมีมีอำนาจ และอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation-IM) เป็นกระบวนการที่มีผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมายมีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดสัญญาลักษณ์หรือสร้างจินตนาการซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้สิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตามโดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์สำหรับภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจในองค์การที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมาย โดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (power of logic) หมายถึงการจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นเชาว์ปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การเมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้อง

ใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (developmental orientation) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้ตาม (individualtization of follwers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการและมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นของตนเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

การคำนึงถึงเอกบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (needs) ที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (specific employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นที่มีศักยภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตามจะได้ รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward – CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัล

ตามที่สัญญาการให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่องชมเชยที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งการประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (contingent reinforcement) หรือการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management – by – excention – MBE – A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงานโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (contingent aversive reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (self esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้การเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (self reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิงเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management – by – exception – MBE - P) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Fair Leadership – LF) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อถือว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศภาพ เกี่ยวกับภารกิจขององค์การและความขัดแย้งของเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤตและเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (referent power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (higher – order factor analysis) บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ได้กำหนดภาวะผู้นำมิติที่ 2 ประสิทธิผล จัดเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” มีประสิทธิผลมากที่สุดและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผลมาเป็นอันดับรองลงมา เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (active proactive leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงมีประสิทธิผลมากเป็นอันดับรองลงมาต่อไป และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม มีประสิทธิผลน้อย เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (passive – reactive leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิผลน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำหากมีความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี (optima)จะมีสภาพ (profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ[54]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน**

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำงานตามวิธีการดั้งเดิมหรือมาตรฐานตามปกติขององค์การ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นมีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ และจากแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำต่างๆ โดยภาวะผู้นำแบบตามสบายมีเพิ่มเติมเข้ามา ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและไม่เป็นการเสริมแรงให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเรื่องแบบภาวะผู้นำดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบว่าโรงเรียนมีหน้าที่และภารกิจค่อนข้างมาก จึงต้องจัดหาเทคโนโลยีเพื่อแบ่ง

---

[54] Bernard M. Bass, The Full Range Model of Leadership (New York : McGraw-Hill, lnc., 1991), 124-133.

เบาภาระการใช้แรงงานของบุคลากร ดังนั้น กระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้แนวโน้ม หรือเสริมแรงบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tranformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

## งานวิชาการ

งานวิชาการ เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางมาก เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน เพราะงานวิชาการสามารถพัฒนาสติปัญญาและความรู้ของนักเรียนได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือการให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในด้านวิชาการโดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการเพื่อใช้ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานไว้ 9 ด้าน คือ 1. การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2. การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ 3. การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 4. การจัดสื่อการเรียนการสอน 5. การจัดบริหารเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 6. การจัดการเรียนการสอน 7. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8. การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล 9. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน[55]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร**

งานวิชาการนั้นถือว่าเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ การที่จะดูว่าสถาบันการศึกษามีมาตรฐานเพียงใดก็สามารถดูได้จากการบริหารงานวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

---

[55]กรมวิชาการ, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา, ม.ป.ป.), 7.

**ความหมายของการบริหารงานวิชาการ**

วินัย เกษมเศรษฐ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการเรียนการสอน โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์ของหลักสูตร[56] นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารการศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน[57]

ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังนั้น ประกอบด้วยงานหลายๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแนวความคิดในการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาจะต้องนำหลักสูตรแกนกลางมาจัดเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมกับ สาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่สถานศึกษานั้นเป็นผู้กำหนดขึ้น

งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความคิดที่ให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการปฏิบัติจริง ฯลฯ งานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน ที่หันมาเน้นการประเมินตามสภาพจริง ไม่เน้นการใช้ข้อทดสอบแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีงานอีกหลายๆ ด้านที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งรวมเรียกงานทั้งหมดนี้ว่า งานวิชาการ[58]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการเน้นกิจกรรมต่างๆ ทางด้านงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์

**กระบวนการบริหารงานวิชาการ**

ในการบริหารงานทั่วไป กระบวนการบริหารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. การวางแผนพัฒนา หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหา หรือความต้องการที่จะพัฒนางานและกำลังงบประมาณในขั้นตอนนี้ ประกอบ

---

[56] วินัย เกษมเศรษฐ, การบริหารงานวิชาการ : นโยบายและหลักการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2532), 187.

[57] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซ็ท, 2535), 16.

[58] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท จำกัด ก.พล (1996), 2544), 6.

ด้วยงาน ต่อไปนี้ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดภารกิจ หรือ พันธกิจ 3) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ5) การกำหนดแผนงาน / โครงการ

2. การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1) การจัดองค์กร หรือ จัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงาน ได้แก่ การกำหนดหัวหน้างาน / หัวหน้าโครงการ ผู้ดำเนินงานและภารกิจของผู้รับผิดชอบ 2) การสั่งการ หรือ มอบหมายงาน 3) การควบคุมงาน 4) การติดตามกำกับ 5) การประสานงาน และ6) การนิเทศงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงาน สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้ คือ 1) การประเมินระหว่างดำเนินงาน 2)การประเมินเมื่อสิ้นสุดงาน 3) การรายงาน[59]

## ขอบข่ายของงานวิชาการ

งานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางมาก นักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ เช่น เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni and others) นั้น มีความเห็นว่า ขอบข่ายของงานวิชาการต้องประกอบด้วย 1) การตั้งปรัชญาทางการศึกษาขึ้นมาเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว 2) การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่างๆ 3) การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและทักษะการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน[60] สำหรับ กิติมา ปรีดีดิลก ได้แบ่งขอบข่ายของงานวิชาการออกเป็น 6 ประการ คือ 1) แผนงานปฏิบัติงานด้านวิชาการ 2) หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วยหลักสูตร โครงการสอน ประมวลการสอน 3) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย งานการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู 4) สื่อการสอน 5) การปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การฝึกอบรม และ 6) การวัดและประเมินผล[61] สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ที่กล่าวว่า ขอบข่ายงานด้านวิชาการ จะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน การวัดผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[59] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ,7 – 8.

[60] Thomas J.Sergiovanni and others, Educational Governance and Administration ( New Jersey : Prentice-Hall,Inc.,1980),267-268.

[61] กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2532), 57-58.

ประเมินผลรวมทั้งการติดตามผล[62] สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้นได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 7 ประการ ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 2) งานด้านการเรียนการสอน 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน 4) งานวัดผลและประเมินผล 5) งานห้องสมุด 6) งานนิเทศภายใน และ 7) งานประชุมอบรมทางวิชาการ[63]

สรุปได้ว่า งานวิชาการของโรงเรียนนั้นมีขอบข่ายที่กว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของโรงเรียน

**ความหมายของหลักสูตร**

หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในระบบการศึกษา การจัดการศึกษาจะดีขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับเรื่องของหลักสูตร เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนเป็นหัวใจในการดำเนินงาน การจัดการศึกษาจะเป็นไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับหลักการของหลักสูตร เป็นสำคัญเพราะหลักสูตรเป็นที่รวมของจุดหมาย โครงสร้าง อัตราเวลาเรียน เนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ทั้งหมดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน[64] ส่วนกู๊ด (Good) กล่าวว่า หลักสูตร คือ เนื้อหาวิชาการต่างๆ ที่รวมทุกวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้เล่าเรียนภายใต้การแนะนำของโรงเรียน[65] ในขณะที่ บอบบิท (Bobbit) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งหมดที่ครูสอนให้แก่นักเรียนเพื่อพัฒนาความสามารถในการดำรงชีวิตให้เป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์แบบในอนาคต[66] ส่วน สมุน อมรวิวัฒน์ ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นแนวประสบการณ์ทั้งหลายที่มุ่งหมายให้นักเรียนได้รับจากการศึกษา ทั้งในแง่ความรู้และพัฒนาการในทุกๆ ด้าน ครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และวิธีฝึกฝนอบรมเด็กในชั้นเรียน[67]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนกลาง

---

[62] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, 17.

[63] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 4.

[64] กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น,59.

[65] Carter V.Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973),406.

[66] Franklin Bobbit, The Curriculum (New York : Holt,Rinchart and Winston, 1974), 4.

[67] สุมน อมรวิวัฒน์, หลักสูตรและการสอนในระดับประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), 6.

จากความหมายของหลักสูตรดังกล่าว สรุปได้ว่าหลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์และกิจกรรมทั้งในและนอกโรงเรียนที่จัดขึ้นเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

## องค์ประกอบของหลักสูตร

ถ้าพิจารณาหลักสูตรที่เคยมีมาจะพบว่าหลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายส่วน โดย ทาบา (Taba) กล่าวว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) 2) เนื้อหา (Content) 3) การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) และ 4) การประเมินผล (evaluation)[68] กาญจนา คุณารักษ์ กล่าวว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (curriculumaims) หมายถึง ผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่เรียนจบหลักสูตรแล้ว 2) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (instructional objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่จบเนื้อหาสาระในวิชาที่กำหนดให้ 3) เนื้อหาสาระและประสบการณ์ (content and experience) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ 4) ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน (instructional strategies) หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางด้านความรู้และอื่นๆ ตามจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 5) วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน (instructional media and materials) หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา และอื่นๆ ที่ช่วยเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและ 6) การประเมินผล (evaluation) หมายถึง การประเมินผลหลักสูตรและการประเมินผลการเรียนการสอน[69]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

**หลักการ**

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ จึงกำหนดหลักการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

---

[68] Hilda Taba, Curriculum Development : Theory and Practice, 389.

[69] กาญจนา คุณารักษ์, หลักสูตรและการพัฒนา (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527), 15.

1. เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มุ่งเน้นความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

2. เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ

4. เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้

5. เป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

**จุดหมาย**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดจุดหมายซึ่งถือเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียน และรักการค้นคว้า

3. มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิดวิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. มีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิดการสร้างปัญญา และทักษะในการดำเนินชีวิต

5. รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี

6. มีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าเป็นผู้บริโภค

7. เข้าใจในประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

8. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม

9. รักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม

**โครงสร้าง**

เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ให้สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีแนวปฏิบัติในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา จึงได้กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

1. **ระดับช่วงชั้น** กำหนดหลักสูตรเป็น 4 ช่วงชั้น ตามระดับพัฒนาการของผู้เรียน ดังนี้ คือ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 และ ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6

**2. สาระการเรียนรู้**

กำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้คือ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลป 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ8) ภาษาต่างประเทศ

สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ โดยอาจจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างพื้นฐานการคิดและเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและวิกฤตของชาติ กลุ่มที่สองประกอบด้วยสุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ เป็นสาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างพื้นฐานความเป็นมนุษย์และสร้างศักยภาพในการคิดและการทำงานอย่างสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เรื่องสิ่งแวดล้อมศึกษา หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ไว้ในสาระการเรียนรู้กลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะ กลุ่มวิทยาศาสตร์ กลุ่มสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มสุขศึกษาและพลศึกษา

กลุ่มภาษาต่างประเทศ กำหนดให้เรียนภาษาอังกฤษทุกช่วงชั้น ส่วนภาษาต่างประเทศอื่นๆ สามารถเลือกจัดการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสาระการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนเท่านั้น สำหรับส่วนที่ตอบสนองความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนนั้นสถานศึกษาสามารถกำหนดเพิ่มขึ้นได้ให้สอดคล้อง และสนองตอบศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

**3. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน**

เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม การเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วยตนเองตามความถนัด และความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้านทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3.2 กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

**4. มาตรฐานการเรียนรู้**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม ที่เป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งกำหนดเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 มาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น

เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6

มาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้เฉพาะมาตรฐานการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนเท่านั้น สำหรับมาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตลอดจนมาตรฐานการเรียนรู้ที่เข้มขึ้นตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ให้สถานศึกษาพัฒนาเพิ่มเติมได้

**5. เวลาเรียน**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเวลาในการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไว้ดังนี้คือ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 800 - 1,000 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 4 – 5 ชั่วโมง ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 800 - 1,000 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 4 – 5 ชั่วโมง ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 1,000 - 1,200 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 5 – 6 ชั่วโมง ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 มีเวลาเรียนปีละไม่น้องกว่า 1,200 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง

โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมแสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

| 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 | ■ | ■ | ■ | ■ |
| การงานอาชีพและเทคโนโลยี | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ภาษาต่างประเทศ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| เวลาเรียน | ประมาณปีละ 800-1,000 ชม. | ประมาณปีละ 800-1,000 ชม. | ประมาณปีละ 1,000-1,200 ชม. | ไม่น้อยกว่าปีละ 1,200 ชม. |

***หมายเหตุ***

- สาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักเพื่อสร้างพื้นฐานการคิด การเรียนรู้ และการแก้ปัญหา

■ สาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็นมนุษย์ และศักยภาพพื้นฐานในการคิด และการทำงาน

▲ กิจกรรมที่เสริมสร้างการเรียนรู้นอกจากสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และการพัฒนาตนตามศักยภาพ

**ทั้งนี้สถานศึกษาอาจจัดเวลาเรียนและกลุ่มสาระต่าง ๆ ได้ตามสภาพกลุ่มเป้าหมาย**

**สำหรับการศึกษานอกระบบ สามารถจัดเวลาเรียนและช่วงชั้นได้ตามระดับการศึกษา**

**การจัดหลักสูตร**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถปรับใช้ได้กับการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในส่วนของ**การจัดการศึกษาปฐมวัย กำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยเป็นการเฉพาะเพื่อเป็นการสร้างเสริมพัฒนาการและเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สถานศึกษานำไปใช้จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้น กำหนดโครงสร้างที่เป็นสาระการเรียนรู้ จำนวนเวลาอย่างกว้างๆ มาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนจบ 12 ปี และเมื่อจบการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้นของสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม สถานศึกษาต้องนำโครงสร้างดังกล่าวนี้ไปจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพปัญหา ความพร้อม เอกลักษณะ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ **ทั้งนี้สถานศึกษาต้องจัดทำรายวิชาในแต่ละกลุ่มให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด**

นอกจากนี้สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นหน่วยการเรียนรู้รายวิชาใหม่ๆ รายวิชาที่มีความเข้มขึ้นอย่างหลากหลาย **ให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล** โดยเลือกสาระการเรียนรู้จาก 8 กลุ่ม ในช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 และจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ หรือรายวิชานั้นๆ ด้วย สำหรับช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 นั้น ยังไม่ควรให้เลือกเรียนรายวิชาที่เข้มขึ้น ควรเรียนเฉพาะรายวิชาพื้นฐานก่อน

สถานศึกษาต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้**ครบทั้ง 8 กลุ่มในทุกชั้น** ให้เหมาะสมกับธรรมชาติการเรียนรู้ และระดับพัฒนาการของผู้เรียน โดยในช่วงการศึกษาภาคบังคับ คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จัดหลักสูตรเป็นรายปี และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จัดเป็นหน่วยกิจ ดังนี้

**ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และปีที่ 4-6** การศึกษาระดับนี้เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับ หลักสูตรที่จัดขึ้น มุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร และพื้นฐานความเป็นมนุษย์ เน้นการบูรณาการอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และวัฒนธรรม

**ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3** เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจความสามารถ ความถนัด ความสนใจของตนเอง และพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตน พัฒนาความสามารถ ทักษะพื้นฐานด้านการเรียนรู้ และทักษะในการดำเนินชีวิต ให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเสริมสร้างสุขภาพส่วนตนและชุมชน มีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมสิทธิ์

**ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6** เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน มุ่งปลูกฝังความรู้ ความสามารถ และทักษะในวิทยาการและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ มุ่งมั่นพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำ และผู้ให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ

ลักษณะหลักสูตรในช่วงชั้นนี้จัดเป็นหน่วยกิตเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการจัดแผนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ[70]

การนำหลักสูตรไปใช้

หลักสูตรจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการใช้หลักสูตรซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้หลักสูตรกลายเป็นภาคปฏิบัติ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษาเป็นอย่างดี เพื่อสามารถให้คำแนะนำ และ

---

[70] กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2544), 4-10.

ควบคุมครูให้ดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างถูกต้อง การนำหลักสูตรไปใช้จึงถือเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะกล่าวได้ว่าหลักสูตรนั้นถึงแม้จะสร้างขึ้นมาได้ดีสักปานใด ถ้ากระบวนการของการนำหลักสูตรไปใช้ไม่เป็นไปอย่างมีระบบ ไม่ได้รับความช่วยเหลือแนะนำให้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว การจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ตั้งไว้ก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จ

กรมวิชาการ ได้กล่าวถึงเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้ไว้ว่า การดำเนินการใช้หลักสูตร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องศึกษาหลักสูตรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมายของหลักสูตร สามารถชี้แนะแนวทางในการปรับหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติในโรงเรียนจะต้องจัดให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของหลักสูตร เพื่อช่วยให้หลักสูตรบรรลุจุดหมายนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการใช้หลักสูตร 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3) การจัดทำกำหนดการสอน และตารางสอน 4) การจัดชั้นเรียน 5) การนิเทศติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร 6) การส่งเสริมงานทางด้านวิชาการ และ 7) แนวปฏิบัติในห้องเรียน[71] นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจนำไปพิจารณาดำเนินการหรือเลือกดำเนินการในส่วนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนในความรับผิดชอบด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ดังนี้ 1) จัดให้มีหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) เอกสารประกอบหลักสูตร เช่น แนวการสอน กำหนดการสอน คู่มือครู แผนการสอน ให้เพียงพอและครบถ้วนทุกระดับ ชั้นเรียน 2) ศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรให้ชัดเจนตั้งแต่หลักการจุดหมาย โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระตลอดจนถึงการวัดและประเมินผล โดยอาจตั้งเป็นคณะทำงานทำการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธานผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และครูผู้สอน 3) วางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ โดยการจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจงแนะนำ ทบทวนหลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียน หรือก่อนลงมือสอน 4) นิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และประเมินผล การนำหลักสูตรไปโดยใช้พิจารณา จากรายงานต่างๆ เช่น บันทึกสังเกตการสอน แผนการสอน บันทึกการสอน คุณภาพและความรู้ความสามารถของนักเรียน 5) ดำเนินการแก้ไขที่ปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร โดยการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุทั้งในส่วน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[71] กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, คู่มือหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533), 7.

ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียน และในส่วนของปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและ 6) พัฒนาตนเองและครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอยู่เสมอ โดยเข้าร่วมประชุมสัมมนา อบรม ฟังการอภิปราย หรือสนทนาร่วมกับผู้มีความรู้ด้านหลักสูตรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง[72]

ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากบทบาทและหน้าที่ในการนำหลักสูตรไปใช้เกิดผลตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแล้ว ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรอีกอย่าง คือ การพัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึง การสร้าง ปรับ ขยายหลักสูตรที่จะนำมาใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพบุคลากร สถานที่ รวมถึงการสร้างคู่มือการใช้หลักสูตร การกำหนดระดับมาตรฐานการใช้หลักสูตรตลอดจนการทำประมวลการสอนและโครงการสอนวิชาต่างๆ ให้เหมาะสม

หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะการศึกษาจะบรรลุตามความมุ่งหมายได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ การบริหาร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้หลักสูตรบังเกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ นอกจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการและโครงสร้างของหลักสูตรอย่างดีแล้ว จะต้องสามารถนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จด้วย และจะต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง แจ่มแจ้ง สามารถช่วยแนะนำช่วยเหลือครูให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีประชุมทางวิชาการเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาร่วมกันนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือตามความต้องการของครู จัดให้มีเอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรอื่นๆ วัสดุสื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาหลักสูตรไปทุกๆ ด้านและการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ตลอดจนมีส่วนร่วม ให้ความคิดต่อผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงหลักสูตร

สรุป การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่**

การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ถือได้ว่าเป็นงานบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่และพิจารณาในเรื่องนี้อย่างรอบคอบ

---

[72] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>คู่มือปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง)</u>, 5.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหากลวิธีการใช้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและประสบการณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ[73] สำหรับการจัดครูเข้าสอนต้องยึดหลักพึ่งตนเอง เนื่องจากทุกโรงเรียนต่างประสบปัญหาอย่างเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับครูว่าแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์นั้นๆ ให้ได้ประโยชน์แก่การเรียนการสอน มากที่สุด การจัดครูเข้าสอนควรพิจารณาตามลำดับความเหมาะสมโดยอาศัยแนวทางต่อไปนี้คือ 1) จัดตามวิชาเอกที่เรียนมา 2) จัดตามวิชาโทที่เรียนมา 3) จัดครูเข้าสอนตามวิชาที่สนใจ และ4) จัดครูเข้าสอนตามรายวิชาที่มีประสบการณ์ และเมื่อได้พยายามจัดสรรครูเท่าที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงหลักการและเหตุผลในหลายด้านแล้ว แต่ครูยังเข้าสอนไม่พอบางรายวิชาบางคาบยังหาครูไม่ได้ ควรแก้ปัญหาดังต่อไปนี้ 1) จัดครูคนเดียวให้สามารถสอนได้หลายวิชา 2) จัดฝ่ายสนับสนุนการสอนช่วยปฏิบัติการสอน 3) จัดคาบเวลาเรียนให้ตรงกัน 4) ใช้เทคนิคการสอนแก้ปัญหา ครูขาดแคลน ได้แก่ จัดคาบการสอนตรงกัน สอนพร้อมกันในภาคบรรยายหรือมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีวิธีอื่นอีกเช่น การใช้ห้องสมุด การใช้ห้องโสตทัศนศึกษา และการใช้นักเรียนสอนกันเอง 5) การจัดบุคคลภายนอกมาช่วยสอนในโรงเรียน ได้แก่ การจัดให้นักเรียนศึกษาหาความรู้จากแหล่งวิทยาการ สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ หาวิธีนำบุคคลภายนอกโรงเรียนมาช่วย เช่น ขอนิสิตฝึกสอนจากสถาบันผลิตครู เชิญวิทยากรในท้องถิ่น เชิญวิทยากรจากหน่วยงานของรัฐ ขออาสาสมัครของหน่วยงานต่างประเทศ ขอยืมครูจากโรงเรียนอื่นหรือแลกเปลี่ยนตัว และ 6) การใช้เงินบำรุงการศึกษาจ้างครูสอน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู[74] นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องใช้เทคนิคต่างๆ เข้ามาช่วย ได้แก่ การมอบหมายงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**การมอบหมายงาน**

มีการกล่าวกันเสมอว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่แห่งตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ มิใช่ทำเองเสียหมด การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นที่มีความสามารถเหมาะสมในกรอบของเวลาที่กำหนด

---

[73] กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา, คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายพุทธศักราช 2524 (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2534) , 9.

[74] เรื่องเดียวกัน,9-19.

เพราะผู้นำคนเดียวนั้นไม่สามารถทำทุกอย่างให้สำเร็จด้วยตนเองได้ ต้องมอบหมายไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปปฏิบัติแทนตามควรแก่กรณี เพื่อให้งานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (assignment of responsibility and authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในส่วนงานของตน โดยปกติแล้ว ผู้บริหารจะมอบหมายงานบางส่วนไปให้ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมว่าจะมอบหมายงานมากน้อยเพียงใด จึงจะเป็นการดีที่สุดต่อองค์การ[75]

นิวแมน (Newman) ได้ระบุส่วนประกอบของการมอบหมายงานไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารทำการกำหนดภารกิจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ถัดลงไป 2) ให้การอนุญาตที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินผูกพันเรื่องนั้น ให้มีสิทธิใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น และให้มีสิทธิดำเนินการต่างๆ เท่าที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่างๆ และ 3) พยายามสร้างภาระผูกพัน (ความรับผิดชอบ) ให้เกิดมีขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานนั้นๆ ได้อย่างดีและส่งผลกลับมายังตัวผู้บริหารที่ได้เป็นผู้มอบหมายงาน[76]

การมอบหมายงานเป็นการแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหาร แต่เป็นการเพิ่มภาระให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีหลักในการมอบหมายงาน ซึ่ง พยอม วงศ์สารศรี ได้กำหนดหลักการมอบหมายงานเป็น 5 ประการคือ 1) การมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน 2) อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ 3) ควรมีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน 4) ภาระผูกพันไม่สามารถมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายงานไปแล้ว มิได้หมายความว่าภาระผูกพันของงานนั้นสิ้นสุดลง ผู้บังคับบัญชาจึงคงมีภาระผูกพันกับงานนั้นอยู่ และ 5) ภาระผูกพันควรอยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การมอบภาระผูกพันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งคนต่อการมอบหมายงานชิ้นหนึ่งๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่สับสนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว[77]

ในการพิจารณากำหนดขนาดของการมอบหมายงาน ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) สภาพการณ์ของบรรยากาศขององค์การ บรรยากาศหรือวัฒนธรรมภายใน

---

[75] ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 282.

[76] William H.Newman, Administrative Action, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1983), 185-186.

[77] พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2531), 1187-119.

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย สมาคมศิษย์เก่า

องค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลกระทบต่อขนาดของการมอบหมายงานในองค์การที่ถือวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย ก็มักจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ที่ทำงานระดับที่ต่ำลงมามีโอกาสตัดสินใจได้มากกว่าองคืการที่ใช้วิธีควบคุม 2) ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ลักษณะงานที่ทำเป็นปัจจัยหนึ่ง เพราะงานที่ค่อนข้างยาก หรือสำคัญและต้องใช้ความรอบคอบ แล้วผู้บริหารอาจสงวนไว้ ส่วนงานค่อนข้างง่ายผู้บริหารมักจะมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และ 3) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน เพราะผู้บริหารแต่ละคนมีความเชื่อใจหรือไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เท่ากัน[78]

ผู้บริหารถึงแม้จะได้มอบหมายงานไปแล้ว แต่ภาระผูกพันหรือความรับผิดชอบก็ยังมีอยู่ ผู้บริหารจึงต้องสามารถควบคุมงานที่มอบหมายไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการมอบหมายงาน ซึ่งการควบคุมต่างๆ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) จะต้องมิใช่เป็นการมอบหมายในลักษณะที่ขาดไปเลย 2) การใช้วิธีปรึกษาในเบื้องต้นก่อนทำการมอบหมายงาน 3) การใช้วิธีการปรึกษาเป็นครั้งคราว ในระหว่างกระบวนการ และ 4) ให้มีการเสนอรายงาน[79]

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร 3 ประการใหญ่ๆ คือ 1) ช่วยลดภาระของผู้บริหาร 2) ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้กับทุกฝ่าย[80]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นหน้าที่หลักที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางการสอนเพิ่มขึ้น

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลหรือบุคลากรในองค์การไว้ในทัศนะและความคิดที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยของนักบริหารแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละบุคคลดังนี้ โยเดอร์ (Yoder) ได้กล่าวว่า ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่างๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถ แล้วเขาจะมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง มีโอกาสได้

---

[78] ธงชัย สันติวงษ์ ,องค์การและการบริหาร, 287-288.

[79] เรื่องเดียวกัน, 290.

[80] เรื่องเดียวกัน, 291.

ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น[81] ไวท์ฮิลล์ (Whiteniil) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี[82]

จูเซียส (Jucius) ได้ให้ความหมายของคำว่าการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (aptitude) ความชำนาญ (skill) ความสามารถ (ability) ของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น[83] ส่วนสก๊อตต์ และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี[84] รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารงานในองค์การนั้นๆ เป็นอย่างดี[85] และภิญโญ สาธร ให้ความหมายว่าหมายถึงกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการที่สร้างเสริมเพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ ในการปฏิบัติงาน

---

[81] Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (New Jersey : Prencice-Hall inc., 1963),344.

[82] Arther M.Whitehill, Personnel Relations (New York : McGraw-Hill Book Co.,1965),243.

[83] Michael J.Jucius, Personnel Management, 6th ed. (Homewood : Richard D.Irwin Inc.,1971),243.

[84] William G.Scott and Terence. T. Mitchell, Organization Theory,2nd ed. (Homewood :Richard D.Irwin Inc., 1972),281-282.

[85] รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ม.ป.ป.), 26.

โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ซึ่งแคสแตทเตอร์ (Castatter) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อ 1) เป็นการปรับปรุงการพัฒนางานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกแล้ว 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น[86] ซึ่งรุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ 1) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์ เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานดีขึ้นสามารถ ปรับตัว ปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี 2) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์การ ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์การและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาต่างๆ ลงได้พอสมควร 3) ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์การดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน 4) สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำงานให้องค์การและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง 6) เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[86] William B. Castetter, อ้างอิงใน กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 118.

นอกจากนี้ ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ 7) ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์การทุกองค์การ ถ้าหากองค์การขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้พัฒนาแล้วลงไป 8) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพราะได้รับการพัฒนาแล้วสามารถปรับตัวเองให้เข้ารับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะองค์การที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ๆ องค์การควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ๆ อาจจะให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ 9) องค์การสามารถลดความสิ้นเปลืองและการสูญเปล่าต่างๆ ลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลงงานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียหายน้อยมากทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการในโรงเรียน

หัวหน้าสถานศึกษานอกจากจะรับหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนแล้ว ยังมีงานพัฒนาบุคลากรอีกงานหนึ่งที่ถือเป็นหน้าที่โดยตรง และการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้นอาจทำได้ใน 3 ลักษณะ 1) การนิเทศและสอนงาน 2) การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน คุณภาพด้านสาระความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพด้านวิธีการและกระบวนการทำงานและ 3) การพัฒนาทีมงานด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. การนิเทศและสอนงาน ก่อนที่จะทำการนิเทศและสอนงานผู้ที่จะลงมือดำเนินงานจะต้องเข้าใจสภาพของงานและคนให้ชัดเจนเสียก่อน งานด้านสนับสนุนการสอนจะไม่เป็นภาระหนักในการนิเทศและสอนงานมากนัก เพราะมีงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนไม่มาก แต่งานการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลัก ค่อนข้างยากที่จะทำการนิเทศและสอนงาน เนื่องจากเป็นการกระทำที่ต้องกระทบกับพฤติกรรมของคน ผลสัมฤทธิ์เชิงพัฒนาจะเกิดต่อเมื่อคนมีความต้องการและเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยว่า การนิเทศและสอนงานนั้น เป็นไปเพื่อช่วยเหลือ แนะนำ และส่งเสริมผู้ปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ มิใช่เพื่อติดตามตรวจสอบเพื่อหาข้อผิดพลาดหรือเพื่อบำเหน็จรางวัล จะต้องพยายามทำให้ทุกคนรู้สึกว่าการนิเทศและสอนงานนั้นเป็นไปเพื่อพัฒนาคนและงานโดยส่วนรวมที่แท้จริง

2. การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน ในทางปฏิบัติควรมีการตั้งประเด็นหลักไว้พิจารณาสองประเด็นหลักใหญ่ๆ คือ จะพัฒนาคุณภาพอะไร และจะหาทางพัฒนาคุณภาพทางวิชาการให้กับบุคลากรของโรงเรียนได้อย่างไร

2.1 คุณภาพด้านสาระความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งแรกที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกหน้าที่ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้รับผิดชอบทุกระดับต้องสนใจในการที่จะพัฒนาคุณภาพด้านสาระความรู้ด้านการจัดการ การวิจัย หลักสูตร การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์ และวิชาการที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจนหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ก็จะต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้เพิ่มเติมในสายงานที่ตนรับผิดชอบเช่นกัน โดยเฉพาะผู้สอนในรายวิชาต่างๆ ก็จะต้องกระตุ้นให้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองให้มากที่สุด

2.2 คุณภาพด้านวิธี และกระบวนการทำงาน จะเห็นได้ว่า แม้บุคลากรของโรงเรียนจะผ่านการศึกษาอบรม มีความรู้มากเพียงใดก็ตาม หากไม่ทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่จะเกิดย่อมลดลงอย่างไม่มีปัญหา เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้รับผิดชอบงานทุกระดับของโรงเรียนจะต้องผลักดันให้เกิดการพัฒนากระบวนการและวิธีการทำงานไปพร้อมกับการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระความรู้ด้วย

สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยม พบว่า กิจกรรมที่เคยจัดมากที่สุด คือการอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่เคยจัด คือการพัฒนาด้านจิตใจ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแผนการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารมักจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพ ส่วนอาจารย์จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยต้องอาศัยงบประมาณที่ได้จากโรงเรียนสมทบกับเงินของอาจารย์ที่ร่วมกิจกรรม โรงเรียนส่วนใหญ่ เคยจัดกิจกรรมปฐมนิเทศอาจารย์ใหญ่ ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการจัดการสัมมนาทางวิชาการมากที่สุด โดยส่งไปร่วมกับระดับกรมหรือที่สถาบันภายนอกจัดจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่างๆ ด้วย โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการศึกษาและดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ กิจกรรมส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อก็มีผู้สนใจที่จะดำเนินการเอง เพียงแต่ต้องการให้โรงเรียนส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อภายในประเทศเต็มเวลา กิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่ควรจัดมากที่สุดก็คือ การรับสาร และเอกสารทางวิชาการจากหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ การสับเปลี่ยนหน้าที่ควรมีบ้างตามโอกาสอันควร ส่วนการพัฒนาด้านจิตใจ พบว่า เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนควรจัดมากที่สุด โดยควรเชิญวิทยากรผู้มีประสบการณ์จากภายนอกมาร่วมดำเนินการ และเน้นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ควรแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงอุปสรรคและปัญหา ซึ่งโรงเรียนต้องรับนโยบายไปเพื่อพิจารณาและดำเนินการต่อไป สุดท้ายผลจากการวิจัยทำให้ทราบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในส่วนกลางและ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ส่วนภูมิภาค ต้องกรให้จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประเภทการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมา คือ การสัมมนาทางวิชาการ การพัฒนาด้านจิตใจ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่างๆ เหล่านี้เป็น กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ หรือการพัฒนาเป็นหมู่คณะ และเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานของครูอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพ[87]

3. การพัฒนาทีมงานด้านวิชาการ วาร์นีย์ (Varney) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล[88] ฮิวส์ (Huse) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียว หรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว[89] นอกจากนี้ พิทยาพล บุนนาค กล่าวว่า คือ การที่บุคคลในองค์การรู้จักที่จะร่วมกัน เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นระบบ มีการอาทรต่อกันอย่างมีหลักเกณฑ์ มีเหตุมีผล มีการเคารพในความสามารถซึ่งกันและกัน เคารพในหน้าที่ของกันและกัน มีการแบ่งกิจการงานกันทำอย่างเหมาะสม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จ มีการพัฒนาซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับ ความสามารถให้กับบุคคลและทีม ซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และนำไปสู่ความเป็นเลิศในกิจการทั้งปวง[90]

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนับเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน แต่มีงาน

---

[87] สมศักดิ์ คงเที่ยง, การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยม (กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2532), บทคัดย่อ.

[88]Glen H.Varney, Organization Development for Managers (Massachusetts:Addison-Wesley Publishing Co.,1977),152.

[89]Edgar R. Huse, Team Building Organization Development : Progress and Perpective (New York : McMilian Publishing Co., 1982),199.

[90] พิทยาพล บุนนาค, คู่มือวิทยาการคิวซี (นนทบุรี : กองการพิมพ์ฝ่ายประชานิเทศก์, ม.ป.ป.),289.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

หลายอย่างที่ไม่มีการสอนในสถาบันศึกษา ซึ่งจะต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อน จึงจะทำงานได้ นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติการได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวคิด ทฤษฎี ความรู้ และเทคนิคต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อสามารถทำงานให้ได้ดีเช่นเดิมหรือดีกว่าเดิม อันประกอบด้วย การนิเทศการศึกษา การพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน และการพัฒนาทีมงานทางด้านวิชาการ

**การจัดสื่อการเรียนการสอน**

สื่อการเรียนการสอนเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอนของครูให้นักเรียนสามารถเรียนรู้และเข้าใจเรื่องที่เรียนได้เร็วขึ้น และติดทนในสมองมากกว่าการสอนด้วยคำพูด หรือบรรยายเพียงอย่างเดียว งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดเพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว งานนี้ประกอบด้วยปัจจัยสองประการ คือ เอกสารหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึงวัสดุครุภัณฑ์ และเครื่องมือต่างๆ ที่เป็นประเภทถาวรและสิ้นเปลืองที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติกิจกรรมในโรงเรียน[91] วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนกานสอนเปรียบเสมือนมือที่สามของครูเพราะเป็นเครื่องช่วยในการเรียนการสอน ทำให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร วัสดุประกอบหลักสูตรที่โรงเรียนจะต้องหามาใช้ในโรงเรียน คือ เอกสารประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนดังรายละเอียดต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันที่

เอกสารประกอบหลักสูตร

เอกสารประกอบหลักสูตรเป็นเอกสารที่แจกแจงรายละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ซึ่งได้แก่แผนการสอน คู่มือครู คู่มือการใช้หลักสูตร หนังสือเรียน วิชัย ราษฎร์ศิริ ได้แบ่งเอกสารหลักสูตรออกเป็นสองประเภทตามลักษณะของผู้ใช้คือ เอกสารสำหรับครู และเอกสารสำหรับนักเรียน ซึ่งแต่ละประเภทมีเอกสารที่สำคัญๆ คือ เอกสารสำหรับครูได้แก่ 1) หลักสูตรประถมศึกษา 2) คู่มือการใช้หลักสูตรประถมศึกษา 3) คู่มือประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา 4) แผนการสอน 5) เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ 6) คู่มือปฏิบัติกิจกรรมสร้างนิสัยสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนเอกสารสำหรับนักเรียน ได้แก่

---

[91] ยินดี เงินสอาด, “การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดตรัง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528), บทคัดย่อ.

1) หนังสือเรียน 2) หนังสือแบบฝึกหัด 3) หนังสือส่งเสริมการอ่าน 4) หนังสืออ้างอิงและ 5) หนังสือประกอบการสอน[92]

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความสำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักสูตร ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารหลักสูตรต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และลึกซึ้งอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรจะกระตุ้นให้ครูและนักเรียนได้ใช้เอกสารประกอบหลักสูตรดังกล่าวประกอบการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอด้วย

สื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น เพราะสื่อการเรียนการสอนช่วยให้ครูได้ประหยัดเวลา และแรงงานในการสอน ช่วยให้ครูได้สนุกและมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น[93] ดังนั้น ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังต้องรู้จักผลิตและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับเวลา สภาพของผู้เรียน สภาพชุมชน และสิ่งแวดล้อมทั้งของครูและนักเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ส่วนสื่อการเรียนการสอนนั้น กรมวิชาการกล่าวไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และยังจัดเป็นสิ่งเร้าความสนใจของผู้เรียนให้เกิดความอยากรู้ต่อๆ ไป เพราะจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในสิ่งที่เรียนได้อย่างดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น[94]

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งจากเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชนและแหล่งอื่นๆ เน้นสื่อที่ผู้เรียนและ

---

[92] วิชัย ราษฎร์ศิริ, หลักสูตรและแบบเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532) , 61.

[93] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง, เล่มที่ 19, มือที่สามของครู (กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2534), 7.

[94] กระทรวงศึกษาธิการ , กรมวิชาการ, คู่มือการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521, 24.

ผู้สอนใช้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียน ผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนขึ้นเอง หรือนำสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัว และในระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้ โดยใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อ และแหล่งความรู้ โดยเฉพาะหนังสือเรียน ควรมีเนื้อหาสาระครอบคลุมตลอดช่วงชั้น สื่อสิ่งพิมพ์ควรจัดให้มีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ควรให้ผู้เรียนสามารถยืมได้จากศูนย์สื่อ หรือห้องสมุดของสถานศึกษา

ลักษณะของสื่อการเรียนการสอนที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ควรมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่นๆ ซึ่งช่วงส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม เข้าใจได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้งและต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้การใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นไปตามแนวการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการดังนี้

1. จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้

2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนการสอน สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน และสำหรับเสริมความรู้ของผู้สอน

4. ศึกษาวิธีการเลือก และการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมหลากหลาย และสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

5. ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อการเรียนการสอน ที่จัดทำขึ้นเอง และที่เลือกนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมิน สื่อการเรียนการสอนที่ใช้อยู่นั้นอย่างสม่ำเสมอ

6. จัดหาหรือจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา และในชุมชน เพื่อการศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน และสังคมอื่น

8. จัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อ และการใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นระยะๆ[95]

จากคุณประโยชน์ของสื่อการสอนดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนต้องจัดดำเนินการเกี่ยวกับสื่อการสอนเพื่อส่งเสริมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้เรียนยังอยู่ในวัยเด็ก ยังไม่สามารถเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ดีเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องใช้สื่อการสอนประกอบในชั้นเรียน เพื่อช่วยส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารในฐานผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน จึงต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำในการใช้สื่อการสอนภายในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่ง อีริคสัน (Erickson) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องการบริหารสื่อการเรียนการสอนว่า 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการจัด การใช้ การบำรุงรักษาสื่อ ตลอดจนการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ 2) เป็นผู้นิเทศในฐานะที่ผู้บริหารเป็นนักการศึกษาจะต้องพยายามช่วยเหลือครูให้สามารถนำสื่อการสอนมาใช้ประกอบการเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกระบวนการนิเทศการศึกษา 3) เป็นผู้มีความรู้ในด้านสื่อการสอน ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อการสอนสามารถที่จะให้คำแนะนำ เผยแพร่หรือสร้างสรรค์ สื่อการสอนเพื่อนำมาใช้ในโรงเรียนได้ และ 4) เป็นช่างเทคนิค ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถพอสมควรเกี่ยวกับวิธีใช้ และรู้ถึงประสิทธิภาพของสื่อการสอนแต่ละชนิด แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นช่างทำหน้าที่แก้ไขบำรุงรักษาสื่อเสียเองทั้งหมด แต่ควรมีความรู้ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสื่อการสอนภายในโรงเรียน[96]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอน นอกจากจะมุ่งไปที่กิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงก็คือ การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอน ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา เต็มกำลัง และเต็มประสิทธิภาพ

หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนก็คือ การอำนวยการบริหารด้านต่างๆ แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ งานด้านสนับสนุนการเรียนการสอนประกอบด้วยงาน 7 ด้านคือ

1. การจัดงบประมาณเพื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ จำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนให้มีประสิทธิ

---

[95] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา, 23 – 24.

[96] Calton W. Erickson, Administering Instructional Media Programmers, (New York : RR Bouker Co,1970), 10-12.

ภาพ และประสิทธิผลที่วางไว้ แนวทางในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการเรียนการสอนมีดังนี้คือ 1) ยึดจุดประสงค์การใช้งบประมาณให้การเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) ยึดหลักของความประหยัด 3) ยึดหลักผสมผสานระหว่างฐานของงบประมาณของปีที่ผ่านมาและไม่คำนึงถึงฐานปีก่อน และ 4) ยึดแผนการดำเนินงาน เป็นหลักในการจัดสรรงบประมาณ

2. การจัดกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมนักเรียน เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เรียนเป็นกลุ่มๆ ตามความสนใจและความถนัด เป็นการประกอบกิจกรรมร่วมกันโดยผู้เรียนช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และช่วยกันแก้ไขปัญหาอันจะเป็นการปลูกฝังนิสัยที่ดีในการอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตย

3. การจัดแนะแนว งานบริหารหลักของการแนะแนวมี 5 บริการ คือ 1) การบริการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็ก 2) การบริการสนเทศ 3) การบริการให้คำปรึกษา 4) การวางตัวบุคคล และ 5) การบริการติดตามผลและประเมินผล[97]

4. การจัดการสอนซ่อมเสริม การสอนซ่อมเสริมเป็นการสอนเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากการสอนตามปกติ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในตัวผู้เรียน การดำเนินการสอนซ่อมเสริมมีหลายวิธีการจะดำเนินการแบบใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของครูผู้สอน[98]

5. การจัดให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ก็เพื่อต้องการให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าตามความสนใจและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน เพื่อให้นักเรียนได้ค้นพบความสามารถและความถนัดในตัวเอง โรงเรียนต้องจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. การใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรจัดอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ทางด้านการเรียนการสอนให้มากที่สุด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียน

7. การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ กรมวิชาการได้ เสนอแนวทางในการนำทรัพยากรในท้องถิ่น ดังนี้ 1) ครูให้สิ่งแวดล้อม สภาพสังคมและชีวิตเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน 2) ใช้สถานฝึกงานในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ 3) จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ในท้องถิ่นมาใช้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[97] กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา, คู่มือแนะแนวตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (กรุงเทพฯ : ยูไนเต็ดโปรดักชั่น,ม.ป.ป.), 3.

[98] กรรณิการ์ กิตติศักดิ์, คู่มือการสอนซ่อมเสริม (กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.), 1.

ในการเรียนการสอน และ 4) เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาความรู้จากประสบการณ์และขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น[99]

**การจัดการเรียนการสอน**

จุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาอยู่ที่การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดและดำเนินการเรียนการสอนจะดำเนินไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพก็ด้วยการวางแผนการบริหารงานด้วยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูอาจารย์ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ[100] การเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่ครูนำเอาหลักสูตรไปใช้ โดยแปลงหลักสูตรให้เป็นการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเป็นไปตามจุดหมายและหลักการที่วางไว้ในหลักสูตร การสอนจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งในอันที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของเด็ก เพราะการเรียนการสอนเป็นการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของเทคนิค บรรยากาศ และองค์ประกอบทั้งหลายที่มาช่วยให้เด็กเกิดการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ที่สุด การสอนของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้ได้มีคุณสมบัติและทัศนคติตามที่ผู้สร้างหลักสูตรมุ่งหวังไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ความหมายของการเรียนการสอน**

งานการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่ต้องการ เพราะเป็นกิจกรรมที่ใกล้ชิดกับเด็กได้ปฏิบัติมากที่สุด การเรียนการสอนจึงเป็นกิจกรรมที่ครูและนักเรียนร่วมกันปฏิบัติ แยกเป็นสองส่วน คือ การเรียนเป็นกิจกรรมที่นักเรียนทำ การสอนเป็นกิจกรรมที่ครูทำ ในทางปฏิบัติแล้วกิจกรรมทั้งสองอย่างได้ทำไปพร้อมๆ กัน จึงเรียกรวมกันว่าการเรียนการสอน[101] เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวว่า งานการเรียนการสอนเป็นกระบวนการในการนำหลักสูตรไปใช้ หรือแปลงหลักสูตรไปสู่การเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำแผนการสอน คู่มือครู แบบเรียน และหนังสืออ่าน ประกอบตลอดถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดตารางเรียน การจัดจัดห้องสมุดและการจัดวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอกับ

---

[99] กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, "แบบประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนในโครงการผู้นำการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น," (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.), 7-8. (อัดสำเนา)

[100] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ ,183.

[101] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , ศูนย์วิชาการกับการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา, เล่มที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530), 1.

ความต้องการ[102] ส่วนสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ความหมายของการสอนไว้ว่า การสอนคือ ความพยายามของคนๆ หนึ่งหรือหลายคนที่จะจัดกิจกรรมในรูปต่างๆ เพื่อให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนเกิดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์ต่างๆ ไปใช้แก้ปัญหาชีวิตและปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข หลักการสอนที่สำคัญคือ สอนให้เรียนโดยการทดลอง ค้นคว้า แก้ปัญหาด้วยตนเอง และสอนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตของผู้เรียนโดยสามารถนำประสบการณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ จะเห็นได้ว่าการเรียนการสอนเป็นภาระที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนหรือกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของกิจกรรมทั้งเวลาที่จัดให้มีขึ้นในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดเตรียมและอำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและเรียบร้อยและสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายของการศึกษา

**ขอบข่ายของงานการเรียนการสอน**

ขอบข่ายของงานการเรียนการสอนมีรายละเอียดดังนี้ 1) การจัดประมวลการสอน (Syllabus) หลักสูตรได้แก่กำหนดรายวิชาเอาไว้จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการโดยความร่วมมือของฝ่ายวิชาการ และครูอาจารย์ในการจัดทำประมวลการสอนเป็นรายวิชา ซึ่งในบางสถานศึกษาจะเรียกประมวลการสอนว่าโครงการสอน การจัดทำประมวลการสอนจะเริ่มจากการวางแผนระยะยาวเป็นภาคการศึกษาแล้ว จึงวางแผนระยะสั้นเป็นสัปดาห์ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา 2) การจัดทำแผนการเรียน สถานศึกษาต้องจัดทำแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามถนัด ตามความสนใจและความสามารถแผนการเรียนเป็นการกำหนดรายวิชาให้เรียนมีวิชาบังคับ วิชาเลือกเสรีอย่างมีจุดมุ่งหมาย การจัดแผนการเรียนนี้ สถานศึกษาแต่ละแห่งจะจัดแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนครูอาจารย์ ในสถานศึกษานั้น 3) การจัดตารางสอน หมายถึง ตารางกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในหนึ่งสัปดาห์ โดยกำหนดกิจกรรมต่างให้สัมพันธ์กับเวลา และพัฒนาการของเด็ก 4) การจัดชั้นเรียน เป็นการจัดแบ่งนักเรียนเข้าชั้นเรียนโดยอาจแบ่งได้หลายวิธีการ ได้แก่ การจัดกลุ่มตามความรู้ความสามารถของนักเรียน การจัดแบ่งตามรายชื่อ จัดตามวิชาที่เป็นความสามารถพิเศษที่นักเรียนได้ลงทะเบียนและจัดแบบผสมผสาน 5) การจัดครูอาจารย์

---

[102] เอกชัย กี่สุขพันธ์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์,2537), 88.

เข้าสอน เป็นการจัดครูเป็นทั้งพี่เลี้ยง และผู้คอยแนะแนวทางที่ถูกที่ควรให้แก่เด็ก ครูต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นนักปกครองที่ดี สิ่งที่ควรคำนึงในการจัด คือ ภาระงานของครูที่สถานศึกษามอบหมายให้รับผิดชอบ เช่น งานธุรการ งานเป็นกรรมการเฉพาะกิจและงานอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาจัดแบ่งงานให้สมดุลกัน 6) การสอนซ่อมเสริม หมายถึง การสอนกรณีพิเศษที่นอกเหนือจากการสอนตามแบบแผนปกติ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียน มี 4 ลักษณะ คือ การสอนซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอน การสอนซ่อมเสริมขณะสอนการสอนซ่อมเสริมรายวิชาเพื่อสอบแก้ตัว และการสอนซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่ฉลาดหรือเรียนรู้ได้เร็ว 7) การเลือกตำราเรียน หมายถึง การเลือกตำราเรียนหรือแบบเรียนสำหรับใช้เป็นอุปกรณ์การสอนทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ใช้ และหนังสืออ่านประกอบ 8) จัดทำคู่มือครู ในงานวิชาการเป็นเครื่องมือช่วยครูอาจารย์ที่จะได้แนวทางการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 9) การจัดทำคู่มือนักเรียนนักศึกษา เป็นการจัดทำเอกสารเพื่อแจกนักเรียนนักศึกษาเป็นแนวทางให้นักเรียนได้เข้าใจถึงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามระเบียบของสถานศึกษา 10) การจัดห้องศูนย์ควบคุม การเรียนการสอนทางวิชาการ เป็นการจัดห้องที่เน้นศูนย์กลางเกี่ยวกับข่าวสารและสารสนเทศของงานวิชาการในสถานศึกษาโดยเฉพาะเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอน[103]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับการเรียนการสอน**

ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวความคิดตลอดจนข้อเสนอทางเทคนิคการสอนหลายประการ ทั้งที่เกิดก่อนในอดีต แต่ยังมีผลดี และที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลจากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนได้ผลดี ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ความคิด ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมตามที่คาดหวังไว้

การเสนอแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนนี้ เกิดจากการพบข้อบกพร่องหลายประการในการเรียนการสอน จนจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการเรียนรู้ ข้อบกพร่องดังกล่าวนั้น ได้แก่ การเรียนในทุกระดับเรียนอยู่แต่เฉพาะในห้องเรียนเป็นส่วนใหญ่ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้านการคิดวิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนเป็นไปในลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของครู การฝึกปฏิบัติ ฝึกคิด และการอบรมบ่มนิสัยมีอยู่น้อย สิ่งที่เรียนไม่ได้ผูกพันกับชีวิตจริงของเด็กทำให้การเรียนรู้ขาดความหมาย เป็นต้น

---

[103] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, 183-195.

ข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผลผลิตของการศึกษา คือ เด็กและเยาวชนมีความรู้ ความสามารถ ความคิด คุณธรรม จริยธรรมไม่ถึงระดับที่สังคมต้องการ โดยเฉพาะปัจจุบันและอนาคตประเทศชาติจำเป็นต้องให้ความร่วมมือ และในขณะเดียวกันก็ต้องแข่งขันกับนานาประเทศ เด็กและเยาวชนที่จะไปเป็นพลเมืองของประเทศจะต้องมีศักยภาพสูง จึงจะสามารถนำพาและพัฒนาประเทศได้ จึงได้มีการกำหนดเป็นกฎหมาย และมีผู้เสนอแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหลายมาตราที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรา 22 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ

มาตรา 24 กำหนดว่า การจัดการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 30 กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 66 กำหนดให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต[104]

2. แนวความคิดในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางปัญญา ซึ่งเป็นแนวคิดของศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี[105] ที่เห็นว่าการศึกษาที่ดีควรจะสร้างคนให้ฉลาด เป็นคนดี และมีความสุข ดังนั้น การเรียนรู้ควรให้บังเกิดผล 3 ประการ คือ

(1) เกิดความรู้ ที่รู้ความจริง

(2) เกิดปัญญา ที่เชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ได้

(3) เกิดจิตสำนึก จากความเข้าใจตัวเองที่สัมพันธ์กับสรรพสิ่งทั้งหลาย

ในด้านความรู้ ปัจจุบันเราเน้นที่การถ่ายทอดเนื้อหาในห้องเรียน และการท่องจำจากตำรา ผู้เรียนขาดประสบการณ์และการศึกษาจากความเป็นจริงรอบตัว ทั้งใกล้และไกลไม่ได้ฝึกความสามารถในการเลือกรับความจริง จากข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างท่วมท้น ซึ่งมีทั้งจริงและเท็จ การเรียนรู้ที่เป็นการศึกษาจากการสัมผัสความจริงอาจทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

(1) การศึกษาจากการสัมผัสความจริงทางธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบตัว ดิน น้ำ อากาศ ป่าไม้ ความหลากหลายทางธรรมชาติ ทำให้รู้ รัก รักษา และใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ

(2) การศึกษาจากการสัมผัสความจริงทางสังคม วัฒนธรรม โดยเฉพาะจากชุมชนทั้งในชนบทและในเมือง ทำให้รู้ความจริงทางสังคมและวัฒนธรรม

(3) การศึกษาจากการสัมผัสความจริง จากการทำงานและกิจกรรม โดยเลือกที่ชอบอาจเป็นอาชีพหรือการเป็นอาสาสมัครเพื่อสังคม เป็นการนำเอาการศึกษากับเรื่องเศรษฐกิจสังคมเข้ามาหากัน การศึกษาจะเข้ามามีส่วนแก้ปัญหาสังคมต่างๆ พร้อมกัน เช่น เรื่องครอบครัว โรคเอดส์ เป็นการฝึกการอยู่และทำงานร่วมกัน หรือการสร้างความเป็นชุมชน รวมทั้งฝึกทักษะในการจัดการ

(4) การศึกษาจากการสัมผัสความจริงที่เป็นสุนทรียะ ทั้งที่เป็นความงามทางธรรมชาติและทางศิลปะ เพื่อความสุขและพัฒนาความละเอียดอ่อนทางจิตใจ รวมทั้งเกิดความพอใจในการเรียนรู้ ศิลปะยังอยู่ในการทำงานทุกชนิด ถ้าพยายามทำให้ประณีตและงดงามก็จะเข้ามาพัฒนาจิตใจ

---

[104] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, ม.ป.ป.),15.

[105] ประเวศ วะสี, ยุทธศาสตร์ทางปัญญาของชาติ : ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดของสังคมทั้งหมดร่วมกัน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด, 2538),47.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(5) การศึกษาจากการสัมผัสความจริงทางข้อมูลข่าวสาร เพราะปัจจุบันและอนาคตจะเป็นสมัยที่ท่วมท้นด้วยข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นจริงและไม่จริงคงต้องฝึกให้สามารถเลือกรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นความจริงและใช้ประโยชน์ได้

ทั้ง 5 ข้อดังกล่าว ก็จะช่วยพัฒนาปัญญาได้อย่างมาก ถ้านำไปประกอบกับการคิดในด้านปัญญาที่จะเชื่อมโยงความรู้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการศึกษาจากการสัมผัสความจริง ได้แก่ 1) ฝึกการสังเกต 2) ฝึกการบันทึก 3) ฝึกการนำเสนอ 4) ฝึกการฟัง 5) ฝึกการซักถามไล่เรียงจนเกิดความชัดเจน 6) ฝึกการตั้งสมมุติฐานและตั้งคำถามเรื่องทั้งหมด 7) ฝึกการค้นหาคำตอบจากหนังสือ อินเตอร์เนต หรือคนเก่าคนแก่ 8) ฝึกการวิจัยเพื่อหาคำตอบ เด็กก็ทำการวิจัยได้เพื่อสร้างความรู้ การวิจัยดังกล่าวนี้อาจหมายถึงการสำรวจชุมชนของเด็ก เกี่ยวกับสภาพทางธรรมชาติ สถานภาพทางสังคม ของดีหรือความดีในชุมชน เพื่อรู้ถึงขุมทรัพย์ของชุมชน 9) ฝึกการบูรณาการให้เห็นทั้งหมด เป็นการเชื่อมโยงความรู้ที่แยกเป็นเรื่องๆ เป็นส่วนๆ เป็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะต้องพัฒนาไปถึงขั้นเข้าใจตัวเอง และพัฒนาการทางจิตวิญญาณได้ และ10) ฝึกการเขียน เป็นการทบทวนความรู้และปัญญาที่เกิดขึ้น เป็นขั้นที่จะสร้างความเข้มแข็งทางสติปัญญา

คำว่าปัญญานี้ พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้อธิบายว่า ปัญญา หมายถึง รู้รอบ และรู้สึก รู้รอบ คือรู้เป็นระบบหรือบูรณาการเหมือนกับการต่อ Jigsaw เป็นภาพสมบูรณ์ เกิดปัญญารอบรู้ รู้สึก หมายถึง การเห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหน้าฉาก สามารถโยงไปถึงหลังฉาก เช่น การเห็นสีหน้าและฟังผู้พูด ก็หยั่งรู้ถึงเจตนาที่แท้จริงของผู้พูด ความรู้สึกช่วยให้รู้เท่ากับรู้ทัน รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามแนวความคิดนี้ มีคำที่ใช้แตกต่างกันออกไป คือ การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังต่อไปนี้

(1) สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน

(2) ส่งเสริมความสามารถในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตหรือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

(3) ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียนแต่ละคน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นกระบวนการคิด การปฏิบัติจริง และนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

(5) ส่งเสริมการเรียนการสอนร่วมกันทั้งผู้เรียน ผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การปฏิบัติจริงในที่นี้หมายความถึงการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง ได้แก่ การค้นคว้าในห้องสมุด การค้นคว้าจากคอมพิวเตอร์ การปฏิบัติการทดลอง การปฏิบัติในห้องปฏิบัติการต่างๆ การสรุปความรู้เองอย่างมีความหมาย การสำรวจข้อมูลภายในโรงเรียนหรือชุมชน และกิจกรรมอื่นๆ ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ ซึ่งหลายกิจกรรมก็มีการปฏิบัติอยู่แล้วในห้องเรียนทั่วไป

4. แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด ได้มีผู้คิดค้นรูปแบบการเรียนการสอนที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญมาก่อนที่จะมีการปฏิรูปการศึกษาในระยะปัจจุบัน ซึ่งยังเป็นรูปแบบที่ยังใช้ได้ดีในการปฏิรูปการเรียนการสอน และมีรูปแบบที่เกิดขึ้นภายหลัง เมื่อประเทศไทยเริ่มการปฏิรูปการศึกษา รูปแบบที่สำคัญที่ใคร่ขอเสนอใช้ในที่นี้ ได้แก่ รูปแบบดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบประสาน 5 แนวคิดหลัก (CIPPA MODEL) ของรองศาสตราจารย์ ดร.ทิศนา แขมมณี[106] ซึ่งมีแนวคิดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**หลักการ**

(1) ให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง (Construct) โดยวิธีการดังต่อไปนี้คือ 1) 1) แสวงหาข้อมูล / ประสบการณ์ 2) ศึกษาทำความเข้าใจ (แปลความ ตีความ) 3) คิดวิเคราะห์ 4) สร้างความหมายแก่ตนเอง 5) สังเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบความรู้ จัดโครงสร้างความรู้ และ6) สรุปความรู้

**ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้เรียนส่วนร่วมทางสติปัญญา อารมณ์และจิตใจ**

(2) ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทั้งกับบุคคล สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมทางด้านสื่อ ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคมและอารมณ์

(3) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางกาย (Physical Participation) โดยการทำกิจกรรมต่างๆ

(4) ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะกระบวนการ (Process Learning) เช่น ทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการคิด ทักษะการจัดการ ทักษะการทำงานเป็นทีม ฯลฯ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา อารมณ์ จิตใจ

---

[106] ทิศนา แขมมณี, “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลซิปปา (CIPPA MODEL)”, วารสารวิชาการ 2 , 5 (พฤษภาคม 2542):3.

(5) ให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application) ในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย

2. รูปแบบการทำโครงงาน (Project) เป็นรูปแบบที่ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ทำงานเหมือนกับในชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ตรง สามารถพัฒนาผู้เรียนได้รอบด้าน ผู้เรียนจะใช้กระบวนการหลายอย่างในการสืบค้นหาคำตอบหรือหาข้อสรุป หรือประดิษฐ์คิดค้น จนได้ผลงานเป็นรายงานหรือเป็นสิ่งที่ประดิษฐ์ขึ้น อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม

การทำโครงงานอาจเป็นในรูปของกำหนดโครงสร้าง โดยครูเป็นผู้กำหนดให้นักเรียนปฏิบัติ หรือเป็นแบบไม่กำหนดโครงสร้าง ผู้เรียนหรือกลุ่มผู้เรียนเป็นผู้กำหนดในเรื่องหัวข้อ จุดมุ่งหมาย วิธีการ และการนำเสนอผล หรือแบบกึ่งกำหนดโครงสร้างโดยครู และผู้เรียนร่วมกันคิด และร่วมกันกำหนด

การทำโครงงานอาจเป็นในรูปของการใช้ห้องปฏิบัติการ หรือใช้ห้องสมุดเป็นหลักหรือออกไปปฏิบัติโครงงานในชุมชน หรือในที่ที่สะดวกแก่การทำโครงงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวข้อที่ผู้เรียนมีความสนใจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. รูปแบบทักษะกระบวนการตามแนวความคิดของ ดร.โกวิท ประวาลพฤกษ์ ซึ่งมองเห็นปัญหาในการมุ่งเน้นพัฒนาวิทยาการแทนที่จะพัฒนาคนโดยเฉพาะในระดับพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดเป้าหมายของการศึกษามักกำหนดในเรื่องของความสามารถที่ติดกับวิชา ผู้สอนจึงไม่ได้มองเลยไปถึงการนำความรู้ไปใช้ และมุ่งสอนให้จบตำรามากกว่าที่จะมองเลยไปที่การพัฒนาคน

ความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาสำหรับอนาคต ประกอบด้วย ความสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ ความสามารถในการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์และความสามารถในการปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การจะฝึกบุคคลให้เกิดคุณลักษณะเช่นนี้ได้จะต้องแปลความไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านความคิด ความรู้สึก และการลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน

**กระบวนการที่จะใช้ฝึกเรียกว่า ทักษะกระบวนการ มีทั้งหมด 9 ขั้นตอน ได้แก่**

1. ตระหนักในปัญหาและความจำเป็น คือ รับรู้ว่าเป็นปัญหา หรือรู้สึกว่าควรจะให้ผลดีกว่านี้ เป็นการฝึกการสังเกต เก็บข้อมูล เปรียบเทียบความแตกต่างกับจุดมุ่งหมาย

2. คิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณเป็นระบบ คือ การคิดถึงองค์ประกอบของปัญหาหรือการพัฒนา เป็นการฝึกการเปรียบเทียบ จำแนก จัดหมู่ หาความสัมพันธ์ สรุปหลักการ

3. สร้างทางเลือกอย่างหลากหลาย คือ การมองหาลู่ทางแก้ปัญหา หรือพัฒนาเป็นการฝึกการแสวงหาทางเลือกหลายทาง ครอบคลุมองค์ประกอบข้อ 2 สรุปความคิดใหม่ๆ หลายทาง

4. ประเมินและเลือกทางเลือกได้เหมาะสม คือ การวิพากษ์วิจารณ์ทางเลือกเป็นการฝึกการเลือกงานที่เกิดประโยชน์กับคนหมู่มาก เลือกทางปฏิบัติที่ตรงกับจุดเด่นของผู้ปฏิบัติ

5. กำหนดขั้นตอนและลำดับได้อย่างชัดเจน คือ การสร้างภาพงานตามลำดับก่อนหลัง เป็นการฝึกมองภาพความสำเร็จของงานแต่ละขั้นตอน มองภาพของงานตลอดแนว

6. ปฏิบัติอย่างชื่นชม คือ การลงมือทำตามลำดับงานด้วยความรู้สึกที่ดี เป็นการฝึกการทำงานตามขั้นตอน ทันเวลา มีคุณภาพ

7. ประเมินระหว่างปฏิบัติด้วยตนเอง คือ การรู้สึกถึงการได้ผลหรือไม่ได้ผล ในขณะที่ทำตามขั้นตอน เป็นการตรวจสอบงานเป็นระยะอย่างตื่นตัว และแก้ไขการกระทำ

8. ปรับปรุงให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ คือ การหาจุดที่จะทำให้ดีขึ้น เป็นการฝึกการค้นหาวิธีการใหม่ๆ เทคนิคใหม่ๆ อยู่เสมอ

9. ชื่นชมต่อผลที่เกิดขึ้น คือการนำเสนอผลงานเพื่อให้เกิดความภูมิใจ เป็นการฝึกให้ยึดมั่นที่คุณภาพงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

รูปแบบข้างต้นนี้ ใช้ในการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการในสภาพจริง ในการบูรณาการและคาดหวังผลที่จะเกิดทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไปพร้อมๆ กัน[107]

จากที่กล่าวมาจะเป็นได้ว่า การจัดการเรียนการสอนตามแนวของหลักสูตรแล้วจะเน้นหนักให้ครูผู้สอนเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจากผู้บอก มาเป็นผู้ชี้แนะ และคอยช่วยเหลือนักเรียนให้ช่วยตัวเองมากที่สุด และครูผู้สอนต้องคอยติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมต่างๆ ของ นักเรียนอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูและนักเรียนอย่างแท้จริง ครูทำหน้าที่สอนหนังสือน้อยลง แล้วกลับมาสอนคนให้มากขึ้น ฝึกให้เด็กได้เรียนรู้ด้วยตนเองปฏิบัติกิจกรรมในห้องเรียนมากกว่าแต่ก่อน กิจกรรมการเรียนการสอนจะยึดเด็กเป็นจุดศูนย์กลางครูเป็นเพียงผู้ดำเนินการให้กิจกรรมเป็นไปในแนวทางที่กำหนดไว้ วิธีสอนที่ครูนำมาใช้ควรเปลี่ยนไปตามสภาพของกิจกรรมและเนื้อหาวิชา ตลอดจนคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัยของผู้เรียนด้วย

---

[107] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา , 40 – 50.

**การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

กิจกรรมเสริมหลักสูตร มีชื่อเรียกอยู่หลายอย่างตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน แต่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอนให้ชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรมีรายละเอียดดังนี้

**ความหมายของกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

กิจกรรมเสริมหลักสูตร มีชื่อเรียกในภาษาไทยแตกต่างกันออกไป เช่น กิจกรรมนอกหลักสูตร กิจกรรมร่วมหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมพิเศษ กิจกรรมนิสิต กิจกรรมนักศึกษา ปัจจุบันนิยมเรียกว่า กิจกรรมนักเรียนแมมแช็คและแมมแช็ค (Mamchak and Mamchak) กล่าวว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่โรงเรียนจัดและสนับสนุนให้จัดขึ้นนอกเหนือจากหลักสูตรปกติ และนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นด้วยความสมัครใจ[108]

สรุปกิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง กิจกรรมที่สถานศึกษาจัดและสนับสนุนให้ผู้เรียนจัดขึ้นเพื่อสนองความสนใจและส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน นอกเหนือจากหลักสูตรปกติไม่มีการให้คะแนนทางวิชาการ และผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นด้วยความสมัครใจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ความสำคัญของการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดให้ผู้เรียน เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ให้แก่นักเรียนรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ทั้งยังช่วยเสริมสร้างให้การเรียนรู้ตามหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การเรียนการสอนในห้องเรียนส่วนใหญ่มุ่งเน้นเนื้อหาวิชา หรือการพัฒนาด้านสติปัญญาเป็นสำคัญ แต่การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ปรกติสุขนั้น ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้านสังคมและด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ผลผลิตจากระบบโรงเรียนได้พัฒนารอบด้านเป็นกำลังคนที่สมบูรณ์และมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นในสถานศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรจัดและสนับสนุนให้นักเรียนจัดขึ้น เช่น เบลาท์ และคลอสมายเออร์ (Blount and Klausmeier) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรจะช่วยให้นักเรียนได้มีโอกาส

---

[108]Susan P.Mamchak and Steven R.Mamchak, School Administrators' Encyclopedia (New York : Parker Publishing, 1982), 148.

พัฒนาการเป็นผู้นำ รู้จักเคารพนับถือผู้อื่น และตนเอง มีสุขภาพดี มีสุข มีทักษะในการใช้ส่วนต่างๆ ของร่างกาย มีอารมณ์ที่มั่นคง สร้างค่านิยมที่เหมาะสมสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนในวัยเดียวกัน หรือวัยแก่กว่าได้อีกทั้งช่วยให้ได้มีโอกาสร่วมทำงานกับเพื่อนนักเรียน ครู อาจารย์ และบุคคลต่างๆ ในชุมชน และสามารถที่ดำรงตนได้อย่างมีความสุข[109]

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมหลักสูตรมีประโยชน์ต่อนักเรียนในด้านส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ ช่วยแก้ปัญหาการปกครอง ช่วยให้นักเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ได้ค้นพบความถนัด ความสนใจ ความสามารถของตน สามารถแก้ปัญหาของตนเองและช่วยสังคมได้ ด้วยสร้างความเป็นผู้นำและผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นการเตรียมเด็กออกไปเป็นพลเมืองดีต่อสังคม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ให้นักเรียนได้เรียนรู้ระบอบประชาธิปไตยช่วยให้เด็กรักและผูกพันกับโรงเรียน และในความคิดของเด็กนักเรียนเห็นว่า สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมด้วย

**ความจำเป็นที่ต้องจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

1. ความต้องการทางด้านจิตวิทยา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีความจำเป็นเพื่อสนองความต้องการทางด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งต้องการยอมรับจากเพื่อนต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการปลดเปลื้องความเหงา ต้องการเพื่อนที่มีความสนใจอย่างเดียวกัน ต้องการให้ตนเองเกิดความสำคัญในหมู่เพื่อน ต้องการทดแทนในสิ่งที่ตนขาด เช่น ในบางครั้งเรียนไม่เก่งก็มาเอาดีทางกีฬา นอกจากนี้นักเรียนที่พ่อแม่ไม่มีความสนใจ ไม่มีเวลาให้ความรัก กิจกรรมเสริมหลักสูตรก็ช่วยให้ความอบอุ่นทางใจแก่นักเรียนได้มาก

2. การดึงเอาความสนใจและความกระตือรือร้น กิจกรรมเสริมหลักสูตรบางอย่างถ้าหากได้วางแผนและดำเนินการอย่างดีแล้วจะนำนักเรียนไปสู่เป้าหมายได้หลายอย่าง เป็นต้นว่า สามารถที่จะดึงความสนใจ ความสามารถพิเศษ และความกระตือรือร้นของนักเรียนให้ออกมาอย่างเด่นชัด เช่น กิจกรรมจัดนิทรรศการ ศิลปะ วาดเขียน และกิจกรรมที่มีการประกวดต่างๆ

3. การใช้เวลาว่างให้เกิดคุณค่าและมีประโยชน์ กิจกรรมเสริมหลักสูตรจะทำให้เด็กรู้สึกถึงการใช้เวลาว่างให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์แก่ตนเองและส่วนรวม กิจกรรมจะทำให้นักเรียนได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความสัมพันธภาพและจุดสนใจต่างๆ ขึ้น เช่น เด็กวัยรุ่นที่สนใจเรื่องการเจริญเติบโตของร่างกายก็คิดถึงกายบริหาร ทำให้รวมกลุ่มกันหันมาศึกษาด้านการบริหารร่างกายให้สมบูรณ์ กิจกรรมเสริมหลักสูตรบางประเภทอาจทำให้เด็กได้พบกับสิ่งที่มีค่าในชีวิต

---

[109] Nathan S.Blount and Herbert J.Klausmeier, Teaching in Secondary School (New York : Harper and Row, 1968),534-546.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภายหลัง เช่น ความรักในดนตรี ทำให้เล่นดนตรีเป็น การทำสวนครัว การเลี้ยงกล้วยไม้ อาจทำให้นักเรียนดำเนินอาชีพตามที่ตนสนใจปฏิบัติเมื่อตอนเป็นเด็ก

4. สร้างมิตรภาพระหว่างนักเรียนด้วยกัน และระหว่างนักเรียนกับครูให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น นักเรียนที่สนใจสิ่งเดียวกัน จะหาเวลาคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนๆ เป็นจุดเริ่มต้น ของการพัฒนามิตรภาพกับครูเช่นกัน ความสัมพันธ์ในห้องเรียนย่อมเกิดขึ้นยากเพราะมีความเครียดและเป็นทางการมากกว่า ถ้าหากครูได้ร่วมกิจกรรมบางอย่างกับนักเรียน ให้นักเรียนได้มีโอกาส พูดคุยสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดมิตรภาพและความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ทั้งนี้ ก็ต้องพึงระวังเกี่ยวกับจรรยาบรรณและวัฒนธรรมบางอย่างของไทยเป็นอุปสรรคอยู่บ้าง

5. เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ กิจกรรมนักเรียนซึ่งอยู่นอกหลักสูตรจะช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนได้[110]

**ประเภทของกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

กิจกรรมเสริมหลักสูตรมีความแตกต่างกันในด้านจุดมุ่งหมาย ขอบเขต โครงการ กระบวนการและการดำเนินการ ตลอดจนผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกได้หลายลักษณะ ถ้าจะจำแนกประเภทกว้างๆ เพื่อประโยชน์ของการวางแผนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นในโรงเรียนได้เป็น 7 ประเภทด้วยกัน คือ 1) กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการสอนในชั้นเรียน ได้แก่ ชุมนุมทางวิชาการต่างๆ เช่น ชุมนุมวิทยาศาสตร์ ชุมนุมสังคมศึกษา ชุมนุมภาษาไทย ชุมนุมภาษาอังกฤษ ชุมนุมเหล่านี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับวิชาใดวิชาหนึ่งเพียงวิชาเดียวในชั้นเรียน แต่อาจเกี่ยวข้องในหลายหมวดวิชาด้วยกัน ซึ่งเกี่ยวกับการดำรงชีวิตและหน้าที่ ตลอดจนความต้องการและความสนใจของเด็ก 2) กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ ประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายให้นักเรียนได้ค้นหาหรือพัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษของตนเอง ซึ่งมักจะไม่เกี่ยวกับเนื้อหาที่เรียนโดยตรง เช่น ชุมนุมการละคร ชุมนุมดนตรี ชุมนุมหนังสือพิมพ์โรงเรียนและชุมนุมงานอดิเรกต่างๆ 3) กิจกรรมที่เป็นบริการภายในโรงเรียน กิจกรรมประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อบริการส่วนรวม ได้แก่ กลุ่มสวัสดิการนักเรียน กลุ่มรักษาโรงอาหาร เป็นต้น 4) กิจกรรมที่พัฒนาทางด้านจิตใจและศีลธรรม กิจกรรมประเภทนี้ได้แก่ ลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจกรรมทางศาสนาต่างๆ 5) กิจกรรมทางสังคมและนันทนาการ กิจกรรมประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อพัฒนาการอยู่ร่วมกัน การเข้าสังคมและการพักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ กิจกรรมพบปะสังสรรค์การท่องเที่ยว การโต้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[110] ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ และวันนอร์ มะทา, กิจกรรมเสริมหลักสูตร (กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2528), 7-8.

วาที การปาฐกถา 6) กิจกรรมทางด้านกีฬา รู้จักเสียสละ และให้อภัย ได้แก่ ชุมนุมกีฬาต่างๆ และ 7) กิจกรรมเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่อาจจัดขึ้นตามความต้องการ เช่น ชุมนุมสะสมแสตมป์ ชุมนุมแม่บ้านการเรือน เป็นต้น[111]

**ประโยชน์ของกิจกรรมเสริมหลักสูตร**

กิจกรรมเสริมหลักสูตรถือได้ว่าเป็นสื่อชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนานักเรียนได้อย่างมาก โดยก่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนดังนี้

1. ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้บรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพราะนักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากประสบการณ์ตรง

2. ช่วยให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งความสามารถพิเศษ ตามความถนัด และความสนใจ ทำให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนนักเรียนและครูอาจารย์ ตลอดจนบุคคลสังคม ทำให้ช่วยลดปมด้อยของนักเรียนบางคนได้ เช่น คนที่เรียนหนังสือไม่เก่งอาจเป็นนักกีฬาหรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงได้

3. ช่วยส่งเสริมพัฒนาการด้านสังคม และมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียนได้เป็นอย่างดี ทำให้นักเรียนรู้จักการปรับตัวเข้ากับสังคม รู้จักการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น รู้จักการติดต่อกับบุคคลอื่น รู้จักการเสียสละเพื่อส่วนรวมและเป็นคนไม่เห็นแก่ตัว หรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้

4. ช่วยส่งเสริมสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจ เช่น กิจกรรมทัศนศึกษาหรือนันทนาการ กิจกรรมกีฬา ทำให้นักเรียนได้ออกกำลังกายหรือผ่อนคลายความตึงเครียด เกิดความสนุกสนาน ตลอดจนรู้จักการควบคุมอารมณ์ได้

5. ช่วยลดปัญหาการขาดเรียนของนักเรียน ถ้าโรงเรียนจัดหรือส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่น่าสนใจ ทำให้นักเรียนอยากมาโรงเรียนมากขึ้น

6. ช่วยส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย หรือมีความประพฤติดีได้ เช่น กิจกรรมประเภทสภานักเรียน หรือกรรมการนักเรียน

7. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ หรือมีความรักโรงเรียนมากขึ้น

8. ช่วยส่งเสริมการเป็นผู้นำ และผู้ตามแบบประชาธิปไตย เพราะกิจกรรมเสริม หลักสูตรส่วนใหญ่ มีการวางแผนและดำเนินการโดยใช้กระบวนการกลุ่ม เช่น กิจกรรมประเภทโครงการหรือชุมนุม

---

[111] เรื่องเดียวกัน, 10.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

9. ช่วยให้นักเรียนได้รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ หรือใช้เวลาไปในทางสร้างสรรค์ตนเอง และสังคมได้

10. ทำให้ครูอาจารย์รู้จักนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น อาจมีผลต่อการปกครอง การแนะแนว การให้คำปรึกษาหรือการแก้ปัญหาของนักเรียน

11. กิจกรรมบางประเภทมีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียนให้เป็นที่รู้จักของชุมชนได้เป็นอย่างดี เช่น กิจกรรมประเภทกีฬา ดนตรี หรือการละคร กิจกรรมทัศนศึกษา หรือนันทนาการ เป็นต้น

12. ช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพราะกิจกรรมเสริมหลักสูตรบางประเภทโรงเรียนอาจจัดร่วมกับชุมชนได้ เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นหรือประเพณีทางศาสนา เป็นต้น

13. ช่วยในการปกครองและการบริหารของโรงเรียนได้ เช่น กิจกรรมสภานักเรียนหรือองค์การนักศึกษา ทำให้ช่วยแบ่งเบาภาระของครูอาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนได้[112]

**การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล**

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การวัดผลและประเมินผลการเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่ตรวจสอบว่า นักเรียนได้ถึงจุดหมายปลายทางตามที่หลักสูตรต้องการหรือไม่เพียงใด[113] ผลจากการวัดและประเมินผลจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ครูผู้สอนได้นำไปพิจารณาหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องและจุดอ่อนในด้านต่างๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวัดผลและประเมินผล รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

**ความหมายของการวัดผลและประเมินผล**

การวัดผลและการประเมินผลเป็นกิจกรรม ที่ต่อเนื่องกับกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบว่าการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุผลและประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพียงใด การวัดผลและประเมินผลมีผู้ให้ความหมายหลายท่าน มาร์แชลและฮอลล์ (Marshall and Halls) กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ

---

[112] ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ และวันนอร์มะทา, กิจกรรมเสริมหลักสูตร, 28-29.

[113] อำภา บุญช่วย, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537), 129.

และการหาข้อมูลของการทดสอบเพื่อนำมาตัดสินใจ[114] สำหรับกรมวิชาการนั้นได้ให้ความหมายของการวัดผลและประเมินผลว่าเป็นมาตรการหนึ่งที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมายของหลักสูตร[115]

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การวัดผล (measurement) หมายถึง กระบวนการในการหาจำนวนปริมาณของสิ่งของต่างๆ โดยอาศัยเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อชี้รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่วัดว่า มีจำนวนหรือปริมาณเท่าใด และการประเมินผล (evaluation) หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรมของผู้ประเมินซึ่งเป็นการประเมินจากผลของการวัดผล ดังนั้น การวัดผลและประเมินผลการศึกษา จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจศึกษาหาความรู้และจัดดำเนินการภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน**

การประเมินผลการเรียนมีแนวความคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะแต่เดิมวงการศึกษาไทยเน้นเรื่องการใช้แบบทดสอบแบบปรนัยมากจนเกินไป และเป็นข้อสอบที่วัดแต่ความจำตามเนื้อหาเป็นสำคัญ ทำให้มีผลย้อนกลับไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นเนื้อหา โดยเฉพาะเนื้อหาตามหนังสือเรียน ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนไม่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กรอบด้าน นอกจากนี้การประเมินผลที่ผ่านมาจะไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น ที่มุ่งเน้นความสามารถระดับสูงหลายๆ ด้าน รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การกล่าวเช่นนี้ ไม่ได้หมายความว่า ความรู้ไม่สำคัญ ความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ถ้าผู้เรียนเกิดความรู้จากการค้นคว้าทดลอง ปฏิบัติในสภาพชีวิตจริงที่เด็กแต่ละคนได้ความรู้มาแตกต่างกันไป แม้จะทำในเรื่องเดียวกันจึงไม่มีขอบเขตที่จะประเมินด้วยข้อสอบแบบเดิมได้ การประเมินผลการเรียนในโอกาสต่อไปจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามที่กฎหมายกำหนด และตามแนวความคิดใหม่ ดังต่อไปนี้

1. ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 26 กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต

---

[114] John C. Marshall and Loy W.Halls, Essential of Testing (Massachusetts : Addison Wesley Publishing, 1972), 1.

[115] กรมวิชาการ, คู่มือการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533 ), 1.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) แนวความคิดนี้มีผู้รู้หลายท่านได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

(1) การประเมินตามสภาพจริง เป็นการประเมินสิ่งที่เป็นอยู่จริง หรือเกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันของผู้เรียน โดยไม่ต้องมีการสร้างเงื่อนไขหรือสร้างสถานการณ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้ในการประเมินในความหมายนี้ ข้อทดสอบเป็นการสร้างเงื่อนไขหรือสถานการณ์ใหม่ การสอบวัดภาคปฏิบัติที่ครูกำหนดให้ปฏิบัติเพื่อการประเมิน เป็นการสร้างเงื่อนไขหรือสถานการณ์ใหม่ จึงไม่ใช่การประเมินตามสภาพจริง

(2) การประเมินตามสภาพจริง จะเกิดควบคู่ไปกับการเรียนการสอนทั้งในโรงเรียนและในสถานที่อื่นๆ ที่ผู้เรียนได้ไปปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ ไม่ได้แยกการประเมินออกมาจากการเรียนการสอนเป็นการเฉพาะ ฉะนั้นในด้านความรู้จึงประเมินได้จากผลงานที่เป็นรายงานผลการทดลอง การค้นคว้า การนำเสนอปากเปล่า การอภิปราย ความคิดที่อิงหลักการของความรู้ ฯลฯ ความสามารถประเมินได้จากผลงาน จากพฤติกรรมขณะทำงาน จากการนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ ฯลฯ ความคิดประเมินได้จากผลงาน การจำแนกแยกแยะ การจัดหมวดหมู่ การพูด การเขียน การทำโครงงาน ฯลฯ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(3) การประเมินตามสภาพจริง ซึ่งต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาผลงานที่สะสมไว้ การฟังการนำเสนอของผู้เรียน ฯลฯ ไม่อาจใช้วิธีการเดียวในการประเมินความรู้ ความสามารถ ความคิด และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้เรียนมีอย่างหลากหลายได้

(4) การประเมินตามสภาพจริง มุ่งปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนในด้านต่างๆ ไปเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

(5) การประเมินตามสภาพจริง อาศัยความร่วมมือระหว่างผู้สอนและผู้เรียน และผู้สอนหรือผู้เรียนกับบุคคลอื่นๆ เพราะการประเมินตามสภาพจริง ไม่มีสิ่งใดเป็นความลับ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่จะประเมิน ผู้เรียนมีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงเป้าหมายอย่างเต็มศักยภาพ ผู้สอนเป็นฝ่ายสนับสนุนให้ผู้เรียนไปถึงเป้าหมาย ซึ่งเป็นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคล ไม่มีการเปรียบเทียบกับผู้เรียนคนอื่น และในหลายกรณี ผู้เรียนสามารถประเมินตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองได้[116]

---

[116] กมล ภู่ประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา, 51 – 52.

**การวัดและประเมินผลการเรียนรู้**

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา และเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้องมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ ตลอดจนการประเมินภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียน คือ มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการคุณธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่/เพียงใด ดังนั้น การวัดและประเมินจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปในกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรมและผลงานจากโครงงานหรือแฟ้มสะสมผลงาน ผู้ใช้ผลการประเมินในระดับชั้นเรียนที่สำคัญ คือ ตัวผู้เรียน ผู้สอน และพ่อแม่ ผู้ปกครอง จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และค้นหาข้อมูลเกณฑ์ต่างๆ ที่จะทำให้สะท้อนให้เห็นภาพสัมฤทธิ์ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนจะทราบระดับความก้าวหน้า ความสำเร็จของตน ผู้สอนจะเข้าใจความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน แต่ละกลุ่ม สามารถให้ระดับคะแนนหรือจัดกลุ่มผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองได้ ขณะที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง จะได้ทราบระดับความสำเร็จของผู้เรียน

สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

**การประเมินผลระดับสถานศึกษา** เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี และช่วงชั้นสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ผลการประเมินรายช่วงชั้นไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

**การประเมินคุณภาพระดับชาติ** สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง[117]

**องค์ประกอบของการประเมิน**

การประเมินผลมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ผลการวัด ทำให้ทราบสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่จะประเมินว่า มีปริมาณเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ 2) เกณฑ์การพิจารณาในการตัดสินใจว่าสิ่งไหนเป็นอย่างไร และ 3) จะต้องมีหลักเกณฑ์หรือมีมาตรฐาน โดยการนำผลของการวัดมาเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติซึ่งได้จากการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

การวัดผลและการประเมินผลช่วยให้ได้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร ในการตัดสินใจดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการตรวจสอบปรับปรุงพัฒนาการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ในเรื่องการวัดผลและประเมินผลนั้น ผู้บริหารต้องทราบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการ และต้องทำแผนงานในการวัดและประเมินผล การรู้จักวิธีวัดหลายๆ วิธี การรวบรวมผลการเรียนของนักเรียน ตลอดระยะเวลาในแต่ละภาคการศึกษา และการเขียนสมุดรายงานผลการเรียนของนักเรียนต่อผู้ปกครองและการประชุมประเมินผล สรุปผลปลายภาคเรียนหรือและปลายปีเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความดีความชอบด้วย[118]

---

[117] กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2544), 24 – 25.

[118] องค์การ อินทรัมพรรย์, “การบริหารงานวิชาการ,” ใน เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 7-15 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2526), 206-215.

**บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการประเมินผล**

พนัส หันนาคินทร์ ได้เสนอแนะหน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการศึกษาไว้ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ ประเภทของข้อสอบ ระยะเวลาที่สอบ มาตรฐานที่ยึดถือในการสอบ 2) จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการสอบ 3) พยายามหาทางส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการประเมินผลเพิ่มขึ้น 4) การจัดตารางสอบ กำหนดผู้คุมสอบ เวลาที่ใช้ในการสอบ 5) การจัดห้องสอบ ที่นั่งสอบ การสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมกับการสอน 7) เมื่อสอบเสร็จแล้วครูใหญ่ควรประเมินผลการสอบที่ผ่านไป หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นก็ต้องหาทางแก้ไขต่อไป 8) ต้องคอยตรวจสอบให้การสอบดำเนินการไปตามเกณฑ์การประเมินผล และตามแบบฟอร์มต่างๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด[119] นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติได้เสนอวิธีดำเนินการของผู้บริหารในการวัดผลและประเมินผลดังนี้ 1) จัดให้ครูมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลทุกชนิด ทั้งประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน และปลายภาคเรียน เพื่อความสะดวกกับครู 2) จัดให้มีเอกสารประเมินผลการเรียนให้ครบถ้วน และดำเนินการถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน 3) ส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และจะประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นสำคัญ 4) รับฟังปัญหาในการประเมินผลการเรียน 5) จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนที่จะใช้ในการสอนซ่อมเสริมแก่นักเรียน และสนับสนุนปรับปรุงการเรียนการสอนของครูด้วยตัวเอง 6) ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองในอันที่จะให้ทางบ้านทราบผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อร่วมมือในการพัฒนาเด็ก และ 7) ประเมินผลความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียนนำผลมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินของปีก่อน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น[120]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

การประเมินผลการเรียนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน เพราะ การประเมินจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนของผู้เรียนและใช้ในการพัฒนาการสอนของผู้สอน การประเมินผลการเรียน กระทำทั้งในระหว่างการเรียนการสอน และภายหลังสิ้นสุดการเรียนการสอนแล้ว แนวทางการประเมินผลการเรียน มีการพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

---

[119] พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,2524), 20.

[120] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2528),23-24.

**การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน**

ในการจัดการศึกษา นอกจากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้ปกครองนักเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้ว ชุมชนยังเป็นกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในหลายๆ บทบาทอันจะมีส่วนช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**การมีส่วนร่วมของประชาชน**

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการใดๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชุนนั้นนับเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารการศึกษายุคปัจจุบันเพราะโรงเรียนจะต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ หรือการเรียนการสอน จะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบันทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาได้มุ่งเน้นให้ใช้แหล่งวิทยาการ สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระของชุมชนมาช่วยจัดการเรียนการสอนกลุ่มวิชาชีพ ถ้าทั้งโรงเรียนและชุมชนขาดความร่วมมือ และไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนตามแนวนี้คงจะสำเร็จได้ยาก[121]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**ความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**

จากแนวคิดพื้นฐานที่ยอมรับว่า การศึกษาของเด็กมิได้จำกัดอยู่แต่ภายในกำแพงโรงเรียน แต่เด็กได้เรียนรู้อะไรบางอย่างอยู่ตลอดเวลา ทั้งขณะอยู่บ้านและตามที่ต่างๆ ในชุมชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนที่จะต้องออกไปเกี่ยวข้องกับชุมชน และเชื้อเชิญเข้ามาสู่โรงเรียน สุวัฒน์ มุทธเมธา ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้ 1) การศึกษาในโรงเรียนสัมพันธ์กับชุมชน 2) เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ยินดีจะให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือโรงเรียน 3) ทำให้ครูกับผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน 4) เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เป็นปัญหาต่อการศึกษา เพราะการเรียนการสอนของโรงเรียนต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับชุมชน

---

[121] กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 237.

6) เพื่อใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เป็นประโยชน์และ 7) ทำให้โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในชุมชนดี[122]

**การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา**

ชุมชนมีความสำคัญต่อโรงเรียนอย่างแยกไม่ออก เพราะโรงเรียนต้องตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้เป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องต่อความต้องการของชุมชน การพิจารณาบทบาทและความสำคัญของชุมชนต่อโรงเรียน นอกจากจะพิจารณาจากหน้าที่ต่างๆ ของชุมชนแล้วยังต้องพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมทางสังคมต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญของการดำรงชีวิตในท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นๆ อยู่เป็นอันมาก ในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและตั้งอยู่ในสังคมประชาธิปไตย โรงเรียนควรเป็นของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงมีความสำคัญเนื่องจากทำให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับกิจการต่างๆ ของโรงเรียนเป็นการสร้างความเชื่อถือความมั่นใจและความนิยมที่มีต่อโรงเรียนให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามาช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งในด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน และกำลังใจส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และให้ประชาชนเห็นความสำคัญว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ทุกคนที่จะต้องให้ความสนใจและมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน กิติมา ปรีดีดิลก ได้กล่าวถึงบทบาทของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนว่า 1) ชุมชนมีส่วนร่วมต่อการกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ 2) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญในการที่โรงเรียนจะพัฒนาหลักสูตร 3) ชุมชนมีบทบาทในการที่โรงเรียนจะพัฒนาคนอันเป็นส่วนสำคัญของชุมชนนั้นๆ 4) ชุมชนมีบทบาทในการช่วยอนุรักษ์และถ่ายทอดวัฒนธรรม 6) ชุมชนมีบทบาทที่จะช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่างๆ 7) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในฐานะที่ชุมชนเป็นที่ตั้งของหน่วยงานองค์การและสถาบันต่างๆ รวมทั้งตั้งโรงเรียนเองด้วย และ 8) ชุมชนมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและสนับสนุนส่งเสริมโรงเรียน[123]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมศิลป์

---

[122] สุวัฒน์ มุทธเมธา, ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2532), 104-111.

[123] กิติมา ปรีดิดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น,3.

**ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชน**

ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนโดยการให้ความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ในการจัดการเรียนการสอน และการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ สนับสนุนแรงงาน และให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนด้วย การเป็นกรรมการ เป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการทำหน้าที่ต่างๆ ของโรงเรียนช่วยเหลือโรงเรียน ในส่วนที่ยังขาด และจำเป็นต้องช่วยเหลือเป็นวิทยากรในการเรียนการสอนของโรงเรียน ช่วยเหลือ ในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในการพัฒนาชุมชน ประชาชนมี ส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการในการพัฒนาชุมชน โดยมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ออกแรงงาน ออกเงิน วัสดุอุปกรณ์ และรับบริการต่างๆ ในการพัฒนา ชุมชนประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดปัญหาความต้องการ วางแผนดำเนินการและ ติดตามผลการดำเนินการด้วย

การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของ ผู้บริหารโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ โรงเรียนจะต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรง เรียน ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่หรือการเรียนการสอนก็ตาม ดังนั้นจึงจำเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ จะต้องพยายามจัดกระบวนการในการวางแผน ควบคุม ประสานงาน จัดบุคลากร และเผยแพร่ความ รู้ต่อชุมชน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับชุมชนและเปิดโอกาสให้ ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของ โรงเรียนและโรงเรียนก็เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อ งานวิชาการของโรงเรียน

**งานวิจัยในต่างประเทศ**

เคนดริด (Kendrick) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมือง ให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระยะ

เริ่มแรก และต่อมาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลโครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผล[124]

บอแมน (Baumann) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศ และการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ ค่านิยมและทัศนคติ การรับรู้ตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้เอกบุคคลในองค์การโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collective leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง[125]

คิง (king) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลายและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของบาส (Bass) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล – มัธยมปลาย[126]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โกซ์ (Koh) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ ผลการวิจัยปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำ

---

[124] Jane Ann Kendrick, “The Emergence of Transformational Leadership Practice in a School Improvement Effort A Reflective Study,” Dissertation Abstracts International 49(1988) : 1330.

[125] Donna Jeanne Bauman, “Characteristics and Operational Styles of Transformational Leaders, “Dissertation Abstracts International 49,12 (Jane 1989) : 3559.

[126] Margaret Ingram, King, “Extraordinary Leadship in Education Transformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in k-12 and Higher Education,” Dissertation Abstracts International 50 (1989) : 2329.

การเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน ร่วมกับตัวแปรอื่นๆ[127]

มาร์เทลลาโร (Martellaro) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ในรัฐเมกซิโก โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ในการควบคุมการศึกษาและอิทธิพลที่เป็นไปได้จากข้อมูลที่สามารถหามาได้ โดยใช้ตัวแปรจากผลสรุปการทดสอบทักษะเบื้องต้นของนักเรียน ระดับชั้นที่ 5,8 และ 11 ในปี 1979,1980 และ 1981 ในโรงเรียนนิวเมกซิโก ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในช่วงท้ายของการศึกษาพบว่า ถึงแม้สหสัมพันธ์ที่พบตามแบบเพียร์สัน มีแนวโน้มจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆ เช่น จำนวนร้อยละของนักเรียนที่ได้เรียนศีลธรรมจรรยาของนักศึกษาเบื้องต้น และตัวแปรอื่นๆ จะถูกรวบรวมในรูปแบบดังกล่าวก็ไม่ปรากฏตามสัมพันธ์และดูเหมือนว่าจะไม่มีเหตุผลใดที่จะเชื่อถือหรือยอมรับได้ว่าขนาดของโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ[128]

สปาร์ค (Spark) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนระดับอำเภอของรัฐแคลิฟอร์เนียร์ โดยมุ่งศึกษาจากโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสุด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับนักเรียน คือ ใช้ผลการสอบหรือหลักฐานคะแนนของโรงเรียนในระดับอำเภอในปี ค.ศ.1981 ใช้วิธีสำรวจข้อมูลทางไปรษณีย์ ให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนโยบายและคุณภาพในการบริหารงาน และศึกษาความเที่ยงของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการเรียนการสอน ระหว่างผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนที่สูงและต่ำ ผลการศึกษาพบว่าในหลักการมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ หรือความสัมพันธ์ใดระหว่างผลสัมฤทธิ์ในระดับอำเภอ และนโยบายการปฏิบัติงานและการรับรู้ในส่วนของการให้บริการระหว่างผู้บริหารในระดับอำเภอกับผู้บริหารโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามมีสิ่งที่บ่งชี้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[127] Willminam Lok Kiang,koh, “An empirical validation of the theory of secondary in Singapore Ph.D.Dissertation,University of Oregon,1990,” Dissertation Abstracts International 52 (1991) : 602-A

[128] Helena Christina Aronson Martellaro, “The Relationship of School Enrollment Size to Academic Achievement in New Mexico” Dissertation Abstracts International 45,45 (May 1983) : 384 –A .

อำเภอ มักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะจัดการให้มีการวางแผนการเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการบริหารกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ[129]

**งานวิจัยภายในประเทศ**

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูใหญ่จำนวน 230 และครู 981 ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยพัฒนาเครื่องมือมาจากเครื่องมือวัด MLQ ของบาสและอโวลิโอ ผลการวิจัยปรากฏว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่และผู้รับใบอนุญาตได้[130]

ประเสิฐ สมพงษ์ธรรม ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายศึกษาธิการจังหวัด ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (MLQ–5X) และแบบสอบถามประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสร้างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและตัวทำนายประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี[131]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[129] Richard Kingsley Spark, “Elementary School Principal Inservice : Practuces and Perceptions Related to Pulil Academic Achievement Among Select California Schoool Districts” Dissertation Abstract International 45,4 (Otober 1984) : 1010-A.

[130] กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, “ปัจจัยทีเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), บทคัดย่อ.

[131] ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่มีสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), บทคัดย่อ.

อภิวรรณา แก้วเล็ก ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน[105]

วลัญชร อดิพัฒน์ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการปฏิบัติมากในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่าขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลาง โดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำตามลำดับ ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่งและภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่า

2. ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกับขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด[106]

---

[105] อภิวรรณา แก้วเล็ก," ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542), บทคัดย่อ.

[106] วลัญชร อดิพัฒน์,"ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ภิญโญ คชศิลา ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน

2. ประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. แบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยภาพรวม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล[107]

อนันต์ สุริยาศรีสกุล ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงอยู่ในระดับดี และพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำอยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวแปรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการและครูปฏิบัติการสอนทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวแปรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05[108]

วิชัย อุดมกุศลศรี ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ทั้งสองกลุ่ม

---

[107] ภิญโญ คชศิลา, “ภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2543), บทคัดย่อ

[108] อนันต์ สุริยาศรีสกุล, “พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2543), บทคัดย่อ.

2. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและที่ไม่ได้ป้ายทอง ด้านความจำเป็นพื้นฐานและด้านความยืนหยัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ได้ป้ายทองสูงกว่า

3. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร ด้านหลักในการทำงานและหลักการปกครองสามารถจำแนกโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง โดยมีความสามารถในการจำแนกโรงเรียนทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 65[109]

## สรุป

ปัจจุบันการจัดการศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับวัยได้อย่างมีมาตรฐาน ประเทศชาติก็จะได้กำลังคนที่มีคุณภาพใช้พัฒนาประเทศให้เกิดความเจริญในโอกาสต่อไป ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จส่วนหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในการบริหารโดยเฉพาะงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1) การบริหารงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 4) การจัดสื่อการเรียนการสอน 5) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 6) การจัดการเรียนการสอน 7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8) การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล 9) การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เพราะงานวิชาการถือเป็นหัวใจของการบริหารงานการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการบริหารงานวิชาการเพื่อให้มีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[109] วิชัย อุดมกุศลศรี, “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาสาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545),บทคัดย่อ.

# บทที่ 3

# การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา และหัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูล การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิจัยดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ**

เป็นการศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัยต่างๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในการจัดทำโครงร่างการวิจัย เสนอโครงร่างการวิจัยแก่ภาควิชาเพื่อขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย**

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงและความตรงด้านเนื้อหา และความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำเสนอข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย**

เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

**ระเบียบวิธีวิจัย**

เพื่อให้งานในการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และขนาดของตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**แผนแบบของการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนภาพดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

เมื่อ R คือ กลุ่มตัวอย่างเชิงสุ่ม

X คือ ตัวแปรที่ต้องการวัด

O คือ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตหรือการวัด

**ประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดกาญจนบุรี 5 โรงเรียน จังหวัดเพชรบุรี 13 โรงเรียน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 10 โรงเรียน จังหวัดราชบุรี 10 โรงเรียน จังหวัดสมุทรสงคราม 8 โรงเรียน และจังหวัดสุพรรณบุรี 8 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 54 โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สุ่มมาจากประชากรตามขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan[1] ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนจำนวน 48 โรงเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งขนาดของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 จำแนกเป็นรายจังหวัด ทุกจังหวัดโดยแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้โรงเรียนขนาดใหญ่ 17 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 10 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก 21 โรงเรียน รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 48 โรงเรียน

ในการแบ่งขนาดของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ถึงเกณฑ์การแบ่งขนาดของสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 400 คน
2. โรงเรียนขนาดกลางเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 401 – 800 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 801 คนขึ้นไป[2]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. จากโรงเรียนที่สุ่มได้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ (ระดับประถมศึกษา) จำนวน 6 กลุ่มประสบการณ์ กลุ่มประสบการณ์ละ 1 คน รวม 7 คน ต่อ 1 โรงเรียน และถ้าโรงเรียนใดเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาก็ให้หัวหน้าวิชาการระดับมัธยมศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลอีก 1 คน รวมเป็น 8 คนต่อ 1 โรงเรียน รวมตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 356 คน ดังตารางที่ 2

---

[1] บุญชม ศรีสะอาด, <u>การวิจัยเบื้องต้น</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2535), 39-41.

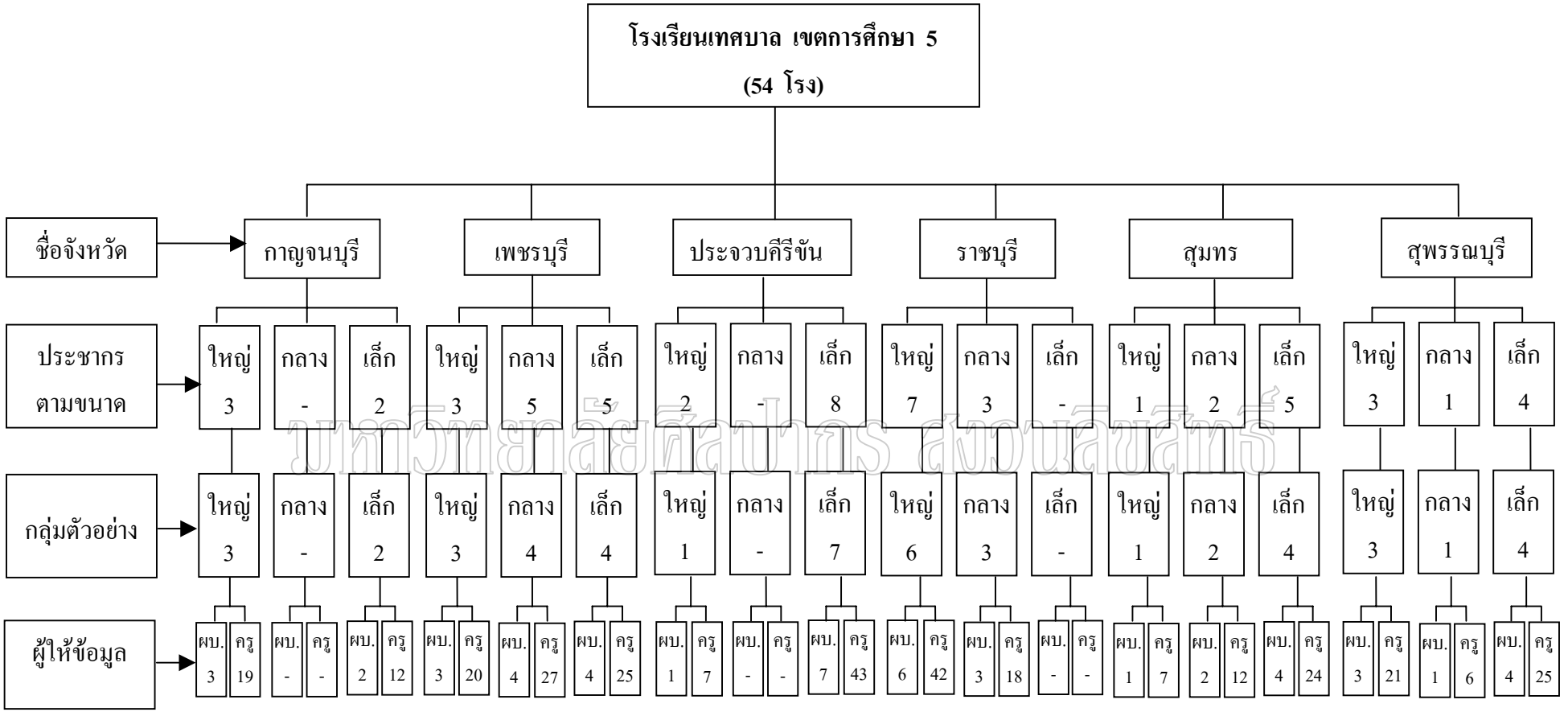
[2] กระทรวงมหาดไทย, “หนังสือที่มท.0312.2/ว.858 เรื่อง การประกวดโรงเรียนดีเด่นหน่วยการปกครองท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงหมาดไทย,” 10 ตุลาคม 2543.

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ขนาดโรงเรียน | ประชากร (โรงเรียน) | | | | กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) | | | | ผู้ให้ข้อมูล (คน) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| จังหวัด | ใหญ่ | กลาง | เล็ก | รวม | ใหญ่ | กลาง | เล็ก | รวม | ใหญ่ | กลาง | เล็ก | รวม |
| กาญจนบุรี | 3 | - | 2 | 5 | 3 | - | 2 | 5 | 22 | - | 14 | 36 |
| เพชรบุรี | 3 | 5 | 5 | 13 | 3 | 4 | 4 | 11 | 23 | 31 | 29 | 83 |
| ประจวบคีรีขันธ์ | 2 | - | 8 | 10 | 1 | - | 7 | 8 | 8 | - | 50 | 58 |
| ราชบุรี | 7 | 3 | - | 10 | 6 | 3 | - | 9 | 48 | 21 | - | 69 |
| สมุทรสงคราม | 1 | 2 | 5 | 8 | 1 | 2 | 4 | 7 | 8 | 14 | 28 | 50 |
| สุพรรณบุรี | 3 | 1 | 4 | 8 | 3 | 1 | 4 | 8 | 24 | 7 | 29 | 60 |
| รวม | 19 | 11 | 24 | 54 | 17 | 10 | 21 | 48 | 133 | 73 | 150 | 356 |

ที่มา : กรมการปกครอง, สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, “ข้อมูลโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 กรมการปกครอง ปีการศึกษา 2545” (อัดสำเนา)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์




| รวมทั้งสิ้น | |
|---|---|
| **ผู้บริหาร (คน)** | **ครู (คน)** |
| **48** | **308** |

แผนภูมิที่ 4 : โครงสร้างของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น ($X_{tot}$) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา 2 ประการ คือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ($X_1$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง จำแนกเป็นตัวแปรย่อยดังนี้

2.1.1 การสร้างบารมี (charisma) ($X_{11}$) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ($X_{12}$) หมายถึง กระบวนการที่มีผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยที่ผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

2.1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) ($X_{13}$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration) ($X_{14}$) หมายถึง การที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นพี่เลี้ยงและคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องกรของผู้ตาม มีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ($X_2$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

แลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตาม จะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานไม่บรรลุตามที่กำหนด

2.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) ($X_{21}$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป

2.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management) ($X_{22}$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และถ้าหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไป จากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้น เงินเดือน เป็นต้น การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

2.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management) ($X_{23}$) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การโดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

3. ตัวแปรตาม($Y_{tot}$)เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 9 ตัวแปรได้แก่

3.1 การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยมีการติดตามประเมินผลดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2 การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$) หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหากลวิธีการใช้บุคคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและประสบการณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) หมายถึง กระบวนการที่สร้างเสริมเพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในด้าน ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่ง

หมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.4 การจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) หมายถึง การจัดทำแผนจัดซื้อจัดหาสื่อการเรียนการสอนตรงกับความต้องการ มีแผนงาน/โครงการผลิต โดยนำวัสดุท้องถิ่นหรือวัสดุที่เหลือใช้มาใช้ประโยชน์ และมีการเก็บรักษาและบริการอย่างเป็นระบบ

3.5 การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) หมายถึง การจัดสถานที่วัสดุอุปกรณ์ที่ได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียน อำนวยความสะดวกในการให้บริการ บำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก และจัดบรรยากาศในสถานศึกษาให้จูงใจและเอื้อต่อการเรียนการสอน

1.6 การจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) หมายถึง การส่งเสริมให้มีการเตรียมการสอน การใช้กิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมกับตัวนักเรียน ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงผลการสอน

1.7 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) หมายถึง จัดให้มีแผนงาน / โครงการของโรงเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนประสบผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และมีการประเมินผลในการดำเนินงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.8 การดำเนินการด้านการวัดผล และประเมินผล ($Y_8$) หมายถึง ดำเนินการวัดผลตามระเบียบและหลักการด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัด ทำเอกสารหลักฐานถูกต้องครบถ้วน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น

1.9 การใช้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) หมายถึง ให้บุคลากรจากชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยรับฟังความคิดเห็นและยอมรับความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่องและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองกับความต้องการของชุมชน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งเป็นสามตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice) จำนวนห้าข้อ คือ ตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากเครื่องมือวิจัยของ ภิญโญ คชศิลา ตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) จำนวน 52 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การจัดสื่อการเรียนการสอน การบริหารเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล และการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากเครื่องมือวิจัยของ อนันต์ สุริยาศรีกุล ตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 46 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของแบบประเมินค่าของลิเคิร์ด (Likert's five rating scale) ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลจากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก) ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข แล้วเสนอกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 1 จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษากลุ่มละ 6 กลุ่มประสบการณ์ กลุ่มประสบการณ์ละ 1 คน หัวหน้าวิชาการระดับมัธยมศึกษา 1 คนรวมเป็น 8 คน ต่อ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 40 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของ ครอนบาด (Cronbach)[3] โดยใช้สัมประสิทธิ์ แอลฟา($\alpha$ - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.97

---

[3] Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Test, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจาก คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตการศึกษา 5 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและนัดหมายให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ของภาควิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้ตรวจสอบความเรียบร้อยแล้วจัดเป็นกลุ่มผู้บริหาร และครู อาจารย์ในแต่ละโรงเรียนแล้วนำมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามแนวทางดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1. ใช้การคำนวณค่าความถี่และค่าร้อยละ (%) สำหรับการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[4] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

---

[4] John W. Best, Research in Education (New Jersy : Pronticc – Hall, 1970), 190.

3. การวิเคราะห์ระดับงานวิชาการของโรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[5] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการใช้งานวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการใช้งานวิชาการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการใช้งานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการใช้งานวิชาการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการใช้งานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

4. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regresstion analysis)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งตัวแปรต้นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ(Avolio) ส่วนตัวแปรตามในเรื่องงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษาและหัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 356 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[5] เรื่องเดียวกัน, 190.

# บทที่ 4
# การวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 จำนวน 48 โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ระดับประถมศึกษา และ หัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 356 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 48 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.00 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็นห้าตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน | | |
| | 1. ผู้บริหารโรงเรียน | 48 | 13.48 |
| | 2. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา | 288 | 80.90 |
| | 3. หัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษา | 20 | 5.62 |
| | รวม | 356 | 100.00 |
| 2 | เพศ | | |
| | 1. ชาย | 81 | 22.80 |
| | 2. หญิง | 275 | 77.20 |
| 3 | อายุ | | |
| | 1. ต่ำกว่า 30 ปี | 18 | 5.10 |
| | 2. 31 – 40 ปี | 53 | 14.90 |
| | 3. 41 – 50 ปี | 218 | 61.20 |
| | 4. 51 ปีขึ้นไป | 67 | 18.80 |
| | รวม | 356 | 100.00 |
| 4 | ระดับการศึกษา | | |
| | 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 4.20 |
| | 2. ปริญญาตรี | 325 | 91.30 |
| | 3. สูงกว่าปริญญาตรี | 16 | 4.50 |
| | รวม | 356 | 100.00 |
| 5 | ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในข้อ 1 | | |
| | 1. ต่ำกว่า 5 ปี | 37 | 10.40 |
| | 2. 6 – 10 ปี | 84 | 23.60 |
| | 3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | 235 | 66.00 |
| | รวม | 356 | 100.00 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา มากที่สุด จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 80.90 และเป็นหัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษาน้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.62 เป็นเพศหญิง 275 คน คิดเป็นร้อยละ 77.20 และเป็นเพศชาย 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 มีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุด จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 61.20 และอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 91.30 และต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา หัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษา มากกว่า 10 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 และต่ำกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

ในการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\overline{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 48 โรงเรียน และนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเบสต์ที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | $\overline{X}$ | S.D. | ค่าระดับ |
|---|---|---|---|
| 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$) | 3.90 | 0.30 | มาก |
| - การสร้างบารมี ($X_{11}$) | 3.84 | 0.30 | มาก |
| - การสร้างแรงบันดาลใจ ($X_{12}$) | 3.94 | 0.29 | มาก |
| - การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) | 3.87 | 0.33 | มาก |
| - การคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) | 3.92 | 0.31 | มาก |
| 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) | 3.73 | 0.26 | มาก |
| - การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | 3.79 | 0.30 | มาก |
| - การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) | 3.48 | 0.25 | ปานกลาง |
| - การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ($X_{23}$) | 3.92 | 0.44 | มาก |
| รวม ($X_{tot}$) | 3.83 | 0.28 | มาก |

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำของของผู้บริหารมีความแตกต่างค่อนข้างน้อย ( $\overline{X}$ = 3.83 , S.D. = 0.28 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ( $\overline{X}$ = 3.90 , S.D. = 0.30 ) โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ($X_{12}$) ( $\overline{X}$ = 3.94 , S.D. = 0.29 ) การคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) ( $\overline{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.31) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) ( $\overline{X}$ = 3.87 , S.D. = 0.33) และการสร้างบารมี ($X_{11}$) ( $\overline{X}$ = 3.84 , S.D. = 0.30)ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ( $\overline{X}$ = 3.73 , S.D. = 0.26) โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากสองด้าน คือ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ($X_{23}$) ( $\overline{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.44) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ( $\overline{X}$ = 3.79 , S.D. = 0.30) และอยู่ในระดับปานกลางหนึ่งด้าน คือ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) ( $\overline{X}$ = 3.48 , S.D. = 0.25)

## ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5

ในการวิเคราะห์ระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 2 งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\overline{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 48 โรงเรียน และนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวคิดของเบสต์ที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าระดับของงานวิชาการของโรงเรียน

| งานวิชาการของโรงเรียน | $\overline{X}$ | S.D. | ค่าระดับ |
|---|---|---|---|
| 1. การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลังสูตร ($Y_1$) | 3.88 | 0.33 | มาก |
| 2. การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$) | 3.90 | 0.29 | มาก |
| 3. การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) | 3.59 | 0.32 | มาก |
| 4. การจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) | 3.39 | 0.33 | ปานกลาง |
| 5. การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) | 3.60 | 0.31 | มาก |
| 6. การจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) | 3.99 | 0.35 | มาก |
| 7. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) | 3.94 | 0.34 | มาก |
| 8. การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) | 3.86 | 0.34 | มาก |
| 9. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) | 3.61 | 0.42 | มาก |
| รวม ($Y_{tot}$) | 3.72 | 0.30 | มาก |

จากตารางที่ 5 พบว่า งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม ($Y_{tot}$) พบว่าอยู่ในระดับมากและงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 มีความแตกต่างกันค่อนข้างน้อย ($\overline{x}$ = 3.72 , S.D. = 0.30) และ เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) ($\overline{x}$ = 3.99 , S.D. = 0.35) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) ($\overline{x}$ = 3.94 , S.D. = 0.34 ) การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$) ($\overline{x}$ = 3.90 , S.D. = 0.29) การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$) ($\overline{x}$ = 3.88 , S.D. = 0.33) การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) ($\overline{x}$ = 3.86 , S.D. = 0.34) การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) ($\overline{x}$ = 3.61 , S.D. = 0.42 ) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) ( $\overline{x}$ = 3.60 , S.D. = 0.31) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) ( $\overline{x}$ = 3.59 , S.D. = 0.32 ) และอยู่ในระดับปานกลางหนึ่ง ด้านคือการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) ($\overline{x}$ = 3.39 , S.D. = 0.33)

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

| | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | | | | | | | | | | งานวิชาการของโรงเรียน | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $X_{11}$ | $X_{12}$ | $X_{13}$ | $X_{14}$ | $X_1$ | $X_{21}$ | $X_{22}$ | $X_{23}$ | $X_2$ | $X_{tot}$ | $Y_1$ | $Y_2$ | $Y_3$ | $Y_4$ | $Y_5$ | $Y_6$ | $Y_7$ | $Y_8$ | $Y_9$ | $Y_{tot}$ |
| $X_{11}$ | 1.000 | .916** | .905** | .831** | .943** | .756** | .523** | .726** | .833** | .919** | .667** | .753** | .759** | .708** | .692** | .558** | .668** | .685** | .727** | .769** |
| $X_{12}$ | .916** | 1.000 | .940** | .899** | .975** | .867** | .605** | .698** | .898** | .963** | .719** | .772** | .768** | .751** | 745** | .658** | .755** | .728** | .720** | .811** |
| $X_{13}$ | .905** | .940** | 1.000 | .914** | .986** | .897** | .642** | .727** | .936** | .983** | .702** | .782** | .777** | .760** | .718** | .652** | .735** | .782** | .756** | .819** |
| $X_{14}$ | .831** | .899** | .914** | 1.000 | .939** | .898** | .630** | .723** | .931** | .949** | .743** | .766** | .799** | .741** | .753** | .682** | .760** | .778** | .762** | .833** |
| $X_1$ | .943** | .975** | .986** | .939** | 1.000 | .896** | .629** | .743** | .937** | .993** | .730** | .798** | .800** | .770** | .750** | .663** | .756** | .776** | .767** | .837** |
| $X_{21}$ | .756** | .867** | .897** | .898** | .893** | 1.000 | .702** | .578** | .937** | .920** | .754** | .750** | .786** | .793** | .743** | .716** | .765** | .789** | .800** | .845** |
| $X_{22}$ | .523** | .605** | .642** | .630** | .629** | .702** | 1.000 | .210 | .722** | .670** | .613** | .648** | .610** | .594** | .468** | .614** | .571** | .585** | .532** | .640** |
| $X_{23}$ | .726** | .698** | .727** | .723** | .743** | .578** | .210 | 1.000 | .776** | .765** | .499** | .515** | .504** | .455** | .460** | .428** | .512** | .521** | .496** | .536** |
| $X_2$ | .833** | .898** | .936** | .931** | .937** | .937** | .722** | .776** | 1.000 | .972** | .759** | .774** | .776** | .751** | .694** | .709** | .756** | .776** | .755** | .826** |
| $X_{tot}$ | .919** | .963** | .983** | .949** | .993** | .920** | .670** | .765** | .972** | 1.000 | .751** | .802** | .803** | .775** | .741** | .689** | 768** | .787** | .774** | .846** |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สกลนคร

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 พบว่าโดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแปรรายด้านกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีสองตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ การบริหารมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ($X_{23}$) และจากตารางที่ 6 โดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก (r = .846) ซึ่งเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียน สี่ด้านในระดับมาก ห้าด้านในระดับปานกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($X_{12}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียน แปดด้านในระดับมาก หนึ่งด้านในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียน แปดด้านในระดับมาก หนึ่งด้านในระดับปานกลาง ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนทุกด้านในระดับมาก และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนทุกด้านในระดับมาก ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนทุกด้านในระดับปานกลาง ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ($X_{23}$) มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนทุกด้านในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

## ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 หรือไม่ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในภาพรวมและแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรนำเข้าสมการดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม ($Y_{tot}$) มีรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม ($Y_{tot}$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.187 | 2 | 1.594 | 68.728* | .000 |
| Residual | 1.043 | 45 | 2.319 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .868

ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) .753

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) .742

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) .1523

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย(B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .620 | .114 | .614 | 5.425* | .000 |
| การสร้างบารมี ($X_{11}$) | .303 | .113 | .305 | 2.696* | .010 |
| ค่าคงที่ | .202 | .303 | | .667 | .508 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .868 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ($R^2$) เท่ากับ .753 หมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่าง เหมาะสม($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) สามารถทำนาย ประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมได้ร้อยละ 75.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้ยละ 74.20 ความฉลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 15.23 ในลักษณะนี้ แสดงว่าภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = .202 + .620 (X_{21}) + .303 (X_{11})$$

2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$) มีรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 2.901 | 1 | 2.901 | 60.727* | .000 |
| Residual | 2.197 | 46 | 4.777 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .754

ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) .569

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) .560

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) .2186

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .837 | .107 | .754 | 7.793* | .000 |
| ค่าคงที่ | .707 | .408 | | 1.731 | .090 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .754 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) เท่ากับ .569 หมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$) ได้ร้อยละ 56.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 56.00 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 21.86 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

ของหลักสูตร ($Y_1$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = .707 + .837 (X_{21})$$

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$) มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 2.547 | 2 | 1.273 | 41.283* | .000 |
| Residual | 1.388 | 45 | 3.084 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .805 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .647 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .632 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .1756 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) | .551 | .102 | .622 | 5.387* | .000 |
| การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) | .291 | .135 | .249 | 2.157* | .036 |
| ค่าคงที่ | .752 | .373 | | 2.015 | .050 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .805 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ($R^2$) เท่ากับ .647 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมได้ร้อยละ 64.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ63.20 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 17.56 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($y_2$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = .752 + .551 (X_{13}) + .291(X_{22})$$

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) มีรายละเอียดตามตารางที่ 9

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$)มีรายละเอียดตามตารางที่ 10

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.012 | 1 | 3.012 | 81.470* | .000 |
| Residual | 1.701 | 46 | 3.679 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .799 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .639 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .631 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .1923 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) | .818 | .091 | .799 | 9.026* | .000 |
| ค่าคงที่ | .378 | .356 | | 1.062 | .294 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .799 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ($R^2$) เท่ากับ .639 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) ได้ร้อยละ 63.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ .63.10 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 19.23 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($Y_3$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

$$Y_3 = .378 + .818(X_{14})$$

5. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) มีรายละเอียดตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.209 | 1 | 3.209 | 77.747* | .000 |
| Residual | 1.898 | 46 | 4.127 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .793

ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) .628

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) .620

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) .2032

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .880 | .100 | .793 | 8.817* | .000 |
| ค่าคงที่ | 5.745 | .380 | | .151 | .880 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .793 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ($R^2$) เท่ากับ .628 หมายความว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) ได้ร้อยละ 62.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 62.00 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 20.32 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = .057 + .880(X_{21})$$

6. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) มีรายละเอียดตามตารางที่ 12

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันที่

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 2.555 | 1 | 2.555 | 60.200* | .000 |
| Residual | 1.952 | 46 | 4.244 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .753

ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) .567

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) .557

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) .2060

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) | .753 | .097 | .753 | 7.759* | .000 |
| ค่าคงที่ | .638 | .382 | | 1.671 | .101 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .753 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ($R^2$) เท่ากับ .567 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) ได้ร้อยละ 56.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 55.70 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 20.60 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ($X_{14}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = .638 + .753(X_{14})$$

7. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดการเรียนการสอน ($Y_6$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 2.879 | 1 | 2.896 | 48.340* | .000 |
| Residual | 2.756 | 46 | 5.991 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .716

ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) .512

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) .502

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) .2448

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .836 | .120 | .716 | 6.953* | .000 |
| ค่าคงที่ | .819 | .457 | | 1.790 | .080 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .716 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .512 หมายความว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) สามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) ได้ร้อยละ 51.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 50.20 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 24.48 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = .819 + .836(X_{21})$$

8. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.157 | 1 | 3.157 | 64.988* | .000 |
| Residual | 2.235 | 46 | 4.858 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .765 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .586 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .577 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .2204 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .873 | .108 | .765 | 8.062* | .000 |
| ค่าคงที่ | .629 | .412 | | 1.528 | .133 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .765 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .586 หมายความว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) สามารถทำนายถึงประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) ได้ร้อยละ 58.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 57.70 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 22.04 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = .629 + .873(X_{21})$$

9. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.406 | 1 | 3.406 | 75.700 | .000 |
| Residual | 2.096 | 46 | 4.499 | * | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .789 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .622 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .614 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .2121 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .907 | .104 | .789 | 8.701* | .000 |
| ค่าคงที่ | .426 | .396 | | 1.074 | .288 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .789 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .622 หมายความว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) สามารถทำนายถึงประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) ได้ร้อยละ 62.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 61.40 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 21.21 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน

สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = .426 + .907(X_{21})$$

10. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 5.497 | 2 | 2.749 | 46.713* | .000 |
| Residual | 2.648 | 45 | 5.884 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .822 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .675 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .660 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .2426 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) | .818 | .182 | .583 | 4.491* | .000 |
| การสร้างบารมี ($X_{11}$) | .395 | .179 | .286 | 2.203* | .003 |
| ค่าคงที่ | -1.006 | .483 | | -2.084 | .043 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .822 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .675 หมายความว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$)สามารถทำนายถึงประสิทธิผล

ของงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) ได้ร้อยละ 67.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 66.00 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) ได้ร้อยละ 24.26 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$) ด้านการสร้างบารมี ($X_{11}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = -1.006 + .818(X_{21}) + .395 (X_{11})$$

11. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ($X_{tot}$) ที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ($Y_{tot}$) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ($X_{tot}$) ที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม ($Y_{tot}$)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 3.027 | 1 | 3.027 | 115.714* | .000 |
| Residual | 1.203 | 46 | 2.616 | | |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| | |
|---|---|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) | .846 |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( R Square) | .716 |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ( Adjusted R Square) | .709 |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ( Standard Error ) | .1617 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | สัมประสิทธิ์การถดถอย (B) | SE.B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ($X_{tot}$) | .900 | .084 | .846 | 10.757* | .000 |
| ค่าคงที่ | .269 | .322 | | .836 | .407 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโดยภาพรวม ($X_{tot}$) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .846 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .716 หมายความว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ($X_{tot}$) สามารถทำนายถึงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม ($Y_{tot}$) ได้ร้อยละ 71.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$) ได้ร้อยละ 70.90 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ได้ร้อยละ 16.17 ในลักษณะนี้แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ($Y_{tot}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = .269 + .900\ X_{tot}$$

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 สรุปได้ดังนี้

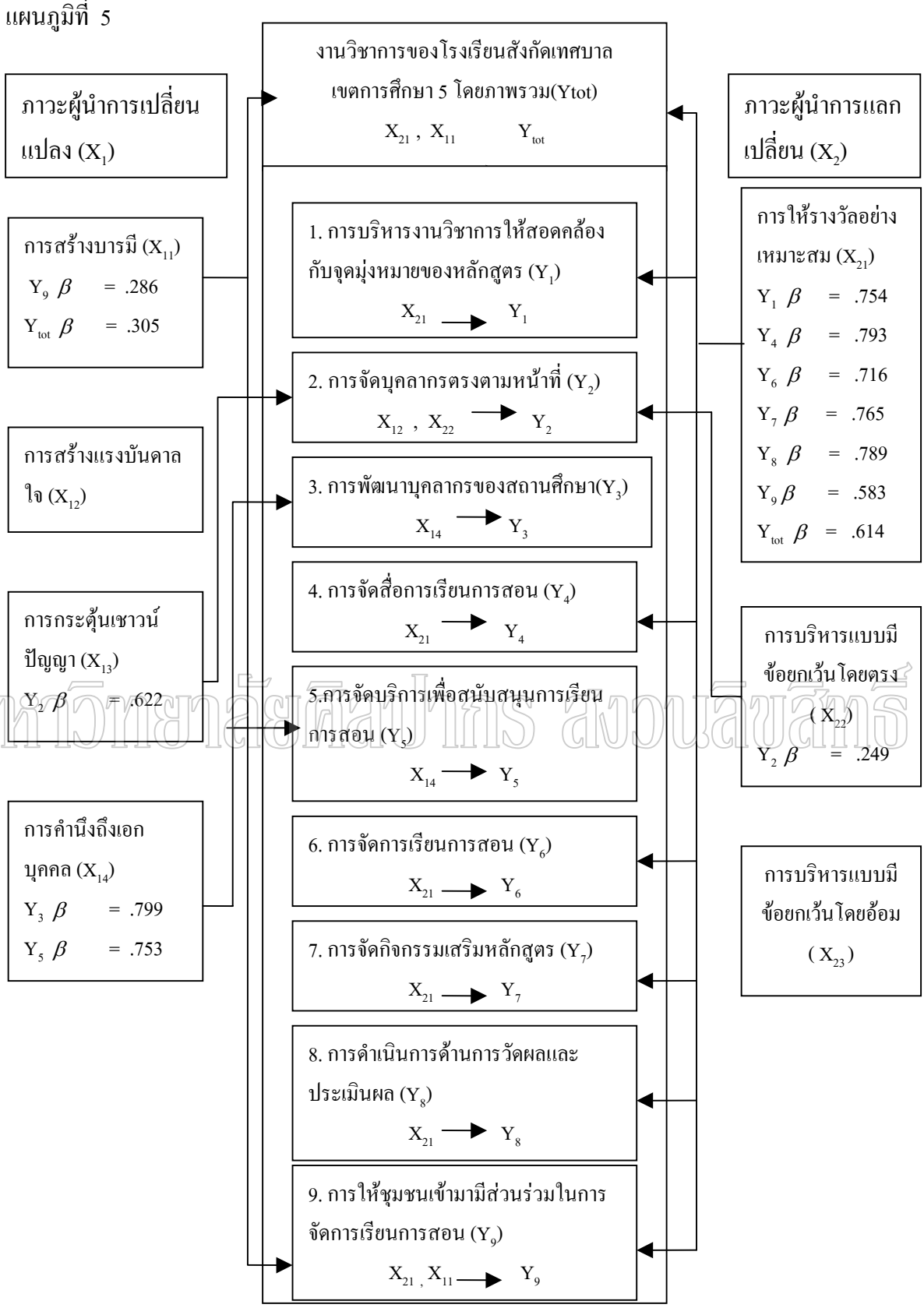
แผนภูมิที่ 5 : โครงสร้างสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตัวแปรที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

$\beta$ สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ

แผนภูมิที่ 5




จากแผนภูมิที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($X_1$)

1.1 การสร้างบารมี ($X_{11}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนในภาพรวม ($Y_{tot}$) และด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$)

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ($X_{12}$) ไม่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน

1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ($X_{13}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$)

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล($X_{14}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา($Y_3$) และด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($Y_5$)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($X_2$)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($X_{21}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนในภาพรวม ($Y_{tot}$) และด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ($Y_1$) ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ($Y_4$) ด้านการจัดการเรียนการสอน ($Y_6$) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($Y_7$) ด้านการดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ($Y_8$) และด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($Y_9$)

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ($X_{22}$) ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ($Y_2$)

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ($X_{23}$) ไม่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

# บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์คือโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass)และ อโวลิโอ (Avolio) กับงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานกระทรวงศึกษาธิการเป็นขอบข่ายของการวิจัย ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 จำนวน 48 โรงเรียน โดยมีผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา และหัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 356 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาครบทุกฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตอนที่ 3 งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 80.90 เป็น เพศหญิง 275 คน คิดเป็นร้อยละ 77.20 มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 218 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.20 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 91.30 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 มีดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้านคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมี องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง เอกบุคคล การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการสร้างบารมี และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากสองด้าน คือ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และอยู่ในระดับปานกลางหนึ่งด้าน คือ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

2.2 งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากแปดด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและอยู่ในระดับปานกลางหนึ่งด้าน คือ การจัดสื่อการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัด เทศบาล เขตการศึกษา 5 สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ส่งผลต่องานวิชาการของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ในภาพรวมแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง เอกบุคคลส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ในภาพรวม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

3.3 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านการดำเนินการ ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ไม่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้น มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพแท้จริงที่เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและแยกพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากหกด้าน ระดับปานกลางหนึ่งด้าน โดยผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากผู้บริหารในฐานะเป็นนักบริหารจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการวิจัยของอภิวรรณา แก้วเล็ก พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 การวิจัยของดำรงศักดิ์ ดำริห์ ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียน นั่นคือ ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาในแต่ละด้านและเมื่อเรียงลำดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในลำดับแรกคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งในการบริหาร ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของภิญโญ คชศิลา ซึ่งทำการวิจัยภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การอำเภอพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและแยกพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากแปดด้าน ระดับปานกลางหนึ่งด้าน โดยผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่เป็นอันดับแรกและต้องเอาใจใส่มากกว่างานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่มิลเลอร์ (Miller) ได้กล่าวว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้นักเรียนได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดและประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการจะมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและสุดใจ เหล่าสุนทร ก็มีความเห็นตรงกันว่างานวิชาการเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ดังนั้นงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและแยกพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากแปดด้าน ระดับปานกลางหนึ่งด้าน ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่าด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในลำดับแรก ทั้งนี้เนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 22 กำหนด ให้การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กรมสามัญศึกษา ได้กล่าวว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการเตรียมการสอน เช่น การจัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน จัดทำจัดหาสื่อการสอนส่งเสริมเสริมให้มีการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเรียนรู้ตามสภาพนักเรียนและเน้นให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริง มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียนการสอน ตลอดจนนำผลการประเมินมาปรับปรุงให้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียนโดยคำนึงถึงความเหมาะสมการจัดบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมาย และหลักการที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งในด้านขวัญของนักเรียนและการเรียนการสอน จะช่วยทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีเจตคติที่ดีต่อกันในด้านการจัดการเรียนการสอนอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของประพัฒน์ คหินทรพงศ์ ซึ่งทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านงานวิจัยของอนันต์ สุริยาศรีสกุล ที่วิจัยเพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับดี งานวิจัยของไพรัช หงษ์เทียบ ที่วิจัยเพื่อการศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา พบว่าการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา มาตรฐานที่ 4 มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลวรรณ ชัยวาณิชศิริ ที่ทำการวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน งานวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ที่ทำการวิจัยการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และงานวิจัยของเคนคริด (Kendrick) ที่พบว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลได้ จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารใช้วิธีการยั่วยุความสนใจของผู้ร่วมงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในทีมงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น สร้างความรู้สึกไว้วางใจไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งถือเป็นหัวใจของโรงเรียน โรงเรียนใดที่งานวิชาการก้าวหน้าโรงเรียนนั้นมักจะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารต้องกระตุ้นดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตระหนักถึงหน้าที่ที่จะช่วยกันทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพื่อสร้างมาตรฐานของนักเรียนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการเรียนการสอนและช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นด้วย จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ดังผลการวิจัยที่เกิดขึ้นและเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมและในด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาบุคลากรตรงตามหน้าที่ ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การสอน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานเห็นประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นเป็นผลให้ผู้ร่วมงานยอมรับในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตรวจสอบความถูกต้องของปัญหา โดยใช้แนวทางในการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงาน เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเอื้อต่อการปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลได้เป็นอย่างดีส่งผลให้งานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 มีประสิทธิภาพขึ้น

3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมและในด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านการดำเนินการด้านการจัดผลและประเมินผล ด้านการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและความมั่นใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจ ชี้แจงและทำความตกลงกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับผลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ และเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงาน มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาดและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบัลดาลใจและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม แม้ว่าจะไม่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 แต่เมื่อวิเคราะห์จากความสัมพันธ์จะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบัลดาลใจและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมมีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน ที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 นั้นแสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ได้นั่นเอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำภาวะผู้นำของผู้บริหารไปใช้ให้เกิดการพัฒนาต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

**ข้อเสนอแนะของการวิจัย**

เพื่อเป็นแนวทางในการนำภาวะผู้นำของผู้บริหารไปใช้ให้เกิดการพัฒนาต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. หากพิจารณาในรายละเอียดเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยยึดภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เพราะเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ในลำดับสุดท้ายเมื่อนำภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่ละด้านมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เพราะผู้บริหารมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การโดยปฏิบัติงานตามวิธีการเดิมที่เคยปฏิบัติมา เช่น กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดหากมีข้อผิดพลาดหรือเกิดความล้มเหลวจะมีการลงโทษ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างไม่มีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหารจึงควรติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหาแนวทางการช่วยเหลือเมื่อบกพร่อง โดยค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาดก่อนที่จะให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานและใช้กฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาด ดังนั้นหากผู้บริหารจะดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนควรพิจารณาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงเป็นประการแรก

2. หากพิจารณาในรายละเอียดเพื่อการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ทั้ง 9 ด้าน จะพบว่างานวิชาการของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก คือ งานวิชาการของโรงเรียนด้านการจัดสื่อการเรียนการสอนเพราะเป็นงานวิชาการของโรงเรียนที่อยู่ในลำดับสุดท้าย เมื่อนำงานวิชาการของโรงเรียนแต่ละด้านมาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ซึ่งงานวิชาการของโรงเรียนด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารควรมีการดำเนินการดังนี้ มีการนิเทศติดตามผลการใช้สื่อการเรียนการสอนของครูผู้สอนอย่างจริงจัง มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน หรือโครงการผลิตสื่อตามความต้องการของสาระการเรียนรู้ หรือกลุ่มประสบการณ์ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้ครูได้ใช้สื่อการเรียนการสอนโดยพิจารณาให้ความดีความชอบหรือให้รางวัล คำชมเชยต่อครูผู้สอนที่มีการนำสื่อการเรียนการสอนไปใช้อย่างสม่ำเสมอรวมถึงการมีผลงานทางด้านการผลิต และการใช้สื่อการเรียนการสอน สำรวจความ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมสิทธิ์

ต้องการในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของครูผู้สอนทุกปีเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดซื้อ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการ จัดสรรเงินงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอต่อความต้องการของครูผู้สอน จัดระบบการเก็บรักษาและบริการการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูนำวัสดุท้องถิ่น หรือวัสดุที่เหลือใช้มาใช้ประโยชน์ในการผลิตสื่อและมีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการใช้สื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีความรู้ มีความสามารถ และมีทักษะในการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน ดังนั้นหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ควรมีการจัดทำเอกสาร หรือคู่มือเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ และเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ครูได้ทราบกันอย่างทั่วถึง

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง แสดงให้เห็นว่าหากต้องการจะพัฒนาให้งานวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพที่สูงขึ้น ต้องพัฒนาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะภาวะการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนเกือบจะทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยผู้บริหารต้องใช้วิธีการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยอาจเป็นการให้รางวัล เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือประกาศความดีความชอบให้บุคคลทั่วไปได้รับรู้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากผู้บริหารใช้การให้รางวัลอย่างเหมาะสมจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังที่กล่าวไว้ข้างต้นเพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ได้แพร่หลายออกไป เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เช่น งานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อนำมาเปรียบเทียบและนำผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย


กมล ภู่ประเสริฐ. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท จำกัด ก.พล (1996), 2544.

กมลวรรณ ชัวานิชศิริ. “ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

กรรณิการ์ กิตติศักดิ์. คู่มือการสอนซ่อมเสริม. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.

กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง. กระทรวงมหาดไทยกับการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2543.

_____. พระราชกฤษฎีกา การแบ่งส่วนราชการ กรมการปกครอง พ.ศ.2536. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2538.

_____. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2521 (ฉบับที่ 1) พ.ศ.2534. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2535.

_____. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2538. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2542.

กระทรวงมหาดไทย, “หนังสือที่มท.0312.2/ว.858 เรื่อง การประกวดโรงเรียนดีเด่นหน่วยการปกครองท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงหมาดไทย,” 10 ตุลาคม 2543

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา, ม.ป.ป.

_____. คู่มือการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.

_____. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนในโครงการผู้นำการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

_____. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมสามัญศึกษา. คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2534.


มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

กระทรวงศึกษาธิการ.กรมสามัญศึกษา. คู่มือแนะแนวตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521. กรุงเทพฯ : ยูไนเต็ดโปรดัคชัน, ม.ป.ป.

กระทรวงศึกษาธิการ "ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การจัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการ," 18 สิงหาคม 2546.

กาญจนา คุณารักษ์. หลักสูตรและการพัฒนา. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.

กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2532.

ชำนิ ศักดิเศรษฐ์. "ท้องถิ่นกับการศึกษา." ในกระทรวงมหาดไทยกับการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2543.

ทิศนา แขมมณี. "การจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลซิปปา (CIPPA MODEL)." วารสารวิชาการ (5 พฤษภาคม 2542):3.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2535.

ปัญญา อุดชาชน. ก้าวต่อไปของเทศบาลกับการศึกษาท้องถิ่น. สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น (เอกสารประกอบการสัมมนานักบริหารการศึกษา 2537).

ประกอบผล คงเผ่า. คู่มือการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2537.

ประเวศ วะสี. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาของชาติ : ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดของสังคมทั้งหมดร่วมกัน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด, 2538.

ปรียาพร วงศ์อนุศรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซ็ท, 2535.

พนัส หัสนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.

พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2531.

พิทยาพล บุนนาค. คู่มือวิทยากรคิวซี. นนทบุรี : กองการพิมพ์ฝ่ายประชานิเทศ, ม.ป.ป.

ภิญโญ คชศิลา. "ภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2543.

วิชัย อุดมกุศลศรี. "ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545.

วินัย เกษมเศรษฐ์. การบริหารงานวิชาการ : นโยบายและหลักการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2532.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

วลัญชร อดิพัฒน์,. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542.

ศรัณย์ กนิษฐานุพงศ์. “การศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรเงรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดพังงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2533.

สนิท เหลืองภิรมย์ และคณะ. การบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2537.

สมชัย วุฑฒิปรีชา. รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.

สมชาย เสียงหลาย. “บทบาทของเทศบาลกับการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น.” เอกสารประกอบการสัมมนานักบริหารการศึกษา ประจำปี 2543.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536.

_____. ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 4, งานบริหารโรงเรียน การบริหารงานวิชาการ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2534.

_____. ศูนย์วิชาการกับการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา. เล่มที่1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

สำนักงานนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานฉบับสังเคราะห์เรื่องการวิจัยและการประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531.

สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549). กรุงเทพฯ : 2544.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. คู่มือแนวทางการปฏิบัติการจัดการศึกษาของท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2542.

_____. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2542.

_____. สถิติข้อมูลการศึกษา ปี 2545 และผลการวิเคราะห์ การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2544 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2545.

สุนันทา เลาหนันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.

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

สุวัฒน์ มุทธเมธา. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2532.

อภิวรรณา แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542.

อนันต์ สุริยาศรีสกุล. “พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2543.

อรพร อุนากรสวัสดิ์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรินที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2536.

อรวรรณ แสงศศิธร. “ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานขวัญของครู และความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่กับการปฏิบัติงานด้วยการวัดผล และประเมินผลของครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

อำภา บุญช่วย. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2537.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**ภาษาต่างประเทศ**

Arnold, High J., and Daniel C. Feldman. Managing Individual and Group Behavior in Organization. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1986.

Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : The Free Press, 1985.

_____. The Full Range Model of Leadership. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991.

Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. California :Sage Publications Inc., 1994.

Barnard, Chester I. The functions of the Executive. Massachusetts : Harvard University Press, 1968.

Bauman, Donne Jeanne. "Characteristics and Operational Styles of Transformational Leaders." Dissertation Abstracts International A 49, 12. (June 1989) : 3559.

Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice Hall, 1970.

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing Co., 1978.

Blount, Nathan S., and Herbert J. Klausmcier. Teaching in Secondary School. New York : Harper and Row, 1968.

Bobbit, Franklin. The Curriculum. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974.

Burns, James M. Lesdership. New York : Harper & Row, 1987.

Davis, Gary A., and Magaret A. Thomas. Effective School and Effective Teachers. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Dessler, Grey. Management Fundamentals : Modern Principle and Practice. Virginia : Hall Co., 1982

Erickson, Calton W. Administering Instructional Media Programmes. New York: RR Bouker Co., 1970.

Etzioni, Amitai. Modern Organization. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967.

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

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : McMillan Company. 1966.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

Hemphill, John K., and Alvin E.Coons. Leader Behavior Description. Columbus : Personnel Research Board, Ohio University, 1957.

House, Robert J., and Mary L. Baetz. Research in Organizational Behavior. Iilinois : Southern Iilinois University Press, 1979.

Huse, Edger R. Team Building Organization Development : Progress and Perspective. New York : The Memillan Publishing Co., 1982.

Jacobs, T.O. Leadership and Exchang Informal Organization. Alexandria : Human Resource Research Organization, 1970.

Jucius, Michael J. Personnel Management. 6th ed. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1971.

Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. Group Dynamic : Research and Theory. New York : Row Peterson, 1978.

Kejai, Jimy. "School Effectiveness Characteristic and School Incentive Reward." Dissertation Abstracts International 48, 4 (1987) : 329-A.

Kendrick, Jane Ann, "The Emergence of Transformation Leadership Practice in a School Improvement Effort : A Reflective Study." Dissertation Abstracts International 49 (1988) : 1330.

King, Mararet Ingram. "Extraordinary Leadership in Education : Transformational Leadership as Predictors of Effectiveness, Satisfaction and Organization Climate in K-12 and Higher Education." Dissertation Abstracts International 50 (1990) : 2329 A.

Koh, William Lok Kiang, "An Emperical Validaton of the Theory of Transformational, Leadership in Secondary in Singapore." Dissertation Abstracts International 52 (1991) : 602A

Mamchak, Susan P., and Steven R. Mamchak. School Administrators' Encyclopedia. New York : Parker Publishing 1982.

Marshall, John C., and Loy W. Halls Essential of Testing. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1972.

Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard University, 1954.

Newman, William H. Administrative Action, 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง

Parson, Talcott. Complex Organization : A Sociological Reader. New York : Holt, Reinehart & Winston, 1964.

Scott, William G.,and Terence T. Mitchell. Organization Theory, 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1972.

Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1980.

Spark, Richard Kingsley. "Elementary School Principal Inservice : Practices and Perceptions Related to Pupil Academic Achievement Among Select California School Districts. Dissertation Abstracts International 45, 4 (October 1984) : 1010-A.

Stogdill, Ralph M. "Leadership and Organization."Psychological Bulletin57,1(January 1950) :40.

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

Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." Harvard Business Review 23 (May-June 1973) : 162-164.

Varney, Glen H. Organization Development for Managers. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1977.

Weber, James. "Instructional Leadership : A Composite Working Model." The Best of EBIC 91 (September 1987) : 4

Whitehill, Arther M. Personnel Relations. New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

Wimpelberg,Robert W., Teddie, Charle, and Stringfield, Samuel. "Sensitivity to Context. The Past and Future of Effective Schools Research." Educational Administration Quarterly 24 (February 1989) : 82-107.

Yoder, Dale. Personnel Principles and Policies. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1963.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

# ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

# ภาคผนวก ก

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
## รายนามผู้เชี่ยวชาญและการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ ทม 1106.02/188-192

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 7300

18 กรกฎาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะตังกูร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร. 0 3421 9136

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จำนวน 5 คนดังนี้

**1. ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช**

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

**2. ดร.จันทนา นนทิกร**

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

**1. นางสาวศศิมา มีบุญญา**

ศึกษานิเทศก์ เทศบาลนครนครปฐม

**2. นางสาวสุนิดา กิตติศรีธนานันท์**

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**3. นายสุรชาติ สินทรัพย์**

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

## การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่ต้องการวัด (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งมีสูตร ดังนี้

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่ต้องการวัด

R คือ ผลรวมของคะแนนตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในข้อคำถามแต่ละข้อ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ถ้าค่า IOC ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะที่ต้องถาม

## ตารางค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

**<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|
| 1. | ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของท่าน<br>❑ ผู้บริหารโรงเรียน<br>❑ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา<br>❑ หัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษา | 1 | ** | |
| 2. | เพศ<br>❑ ชาย<br>❑ หญิง | 1 | ** | |
| 3. | อายุ<br>❑ ต่ำกว่า 30 ปี<br>❑ 31 – 40 ปี<br>❑ 41 – 50 ปี<br>❑ 51 ปีขึ้นไป | 1 | ** | |
| 4. | ระดับการศึกษา<br>❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี<br>❑ ปริญญาตรี<br>❑ สูงกว่าปริญญาตรี | 1 | ** | |
| 5. | ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในข้อ 1.<br>❑ ต่ำกว่า 5 ปี<br>❑ 6 – 10 ปี<br>❑ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | 1 | ** | |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**<u>ตอนที่ 2</u> ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน | 0.8 | ** | ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานเห็นประโยชน์จากการปฏิบัติ |
| 2 | ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อ | 0.8 | ** | ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อของตน |
| 3 | ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต | 0.8 | ** | |
| 4 | ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น | 0.8 | ** | |
| 5 | ปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ร่วมงานนับถือ | 0.8 | ** | ผู้ร่วมงานยอมรับในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน |
| 6 | แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง | 0.6 | ** | |
| 7 | ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน | 1 | ** | |
| 8 | ระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน | 0.6 | ** | ระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน |
| 9 | เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม | 1 | ** | |
| 10 | ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งทางด้านศีลธรรมและ จริยธรรม | 0.8 | ** | ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งทางด้านบวกและลบโดยคำนึงถึงศีลธรรมและ จริยธรรม |
| 11 | ให้ความมั่นใจในการฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ | 0.8 | ** | สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ |
| 12 | แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม | 0.8 | ** | |
| 13 | แสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจร่วมกัน | 0.8 | ** | ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกัน |
| 14 | เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี | 0.6 | ** | |
| 15 | สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย | 1 | ** | สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมาย |
| 16 | แสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน | 1 | ** | แสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|
| 17 | แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น | 0.8 | ** | แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น |
| 18 | ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน | 0.6 | ** | ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจน |
| 19 | มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | 1 | ** | |
| 20 | ช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน | 1 | ** | ช่วยเหลือให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ |
| 21 | กระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ | 0.8 | ** | กระตุ้นความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ |
| 22 | รับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจ | 0.6 | ** | รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ |
| 23 | ช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน | 0.8 | ** | |
| 24 | ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ | 0.6 | ** | ตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ |
| 25 | คิดหาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาได้ | 0.6 | ** | ใช้แนวทางในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล |
| 26 | เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน | 0.6 | ** | |
| 27 | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มองปัญหาในหลายแง่มุม | 1 | ** | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พิจารณาสภาพปัญหาในหลายแง่มุม |
| 28 | ส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก | 0.8 | ** | ส่งเสริมกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากกว่าความรู้สึก |
| 29 | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ | 1 | ** | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาความสามารถที่โดดเด่นของตนเองอยู่เสมอ |
| 30 | ให้เวลาในการแนะนำงาน สอนงานแก่ผู้ร่วมงาน | 1 | ** | แนะนำงาน สอนงานแก่ผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจทุกครั้งที่ได้รับการร้องขอหรือเมื่อจำเป็นต้องให้ข้อเสนอแนะ |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|
| 31 | ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการ และความสามารถ | 1 | ** | |
| 32 | ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น | 0.6 | ** | ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและยอมรับความสามารถของผู้อื่น |
| 33 | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ | 0.6 | ** | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ |
| 34 | ให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน | 0.6 | ** | ให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการตามความเหมาะสมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน |
| 35 | ชี้แจงผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนว่าจะได้ประโยชน์อย่างไร เมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด | 1 | ** | ชี้แจงผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างเมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด |
| 36 | สร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานทราบว่าจะได้สิ่งใดหากทำในสิ่งที่ควรปฏิบัติ | 1 | ** | สร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานทราบว่าเขาจะได้รับประโยชน์อะไรจากการทำในสิ่งที่ควรปฏิบัติ |
| 37 | มีการทำความตกลงกับผู้ร่วมงานในสิ่งที่คาดว่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ | 0.6 | ** | มีการทำความตกลงกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ |
| 38 | ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน | 1 | ** | ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน |
| 39 | ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ | 0.8 | ** | |
| 40 | แสดงความเชื่อถือต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ | 0.6 | ** | แสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ |
| 41 | ทำงานให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับจากการปฏิบัติงานได้ดี | 0.6 | ** | สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงาน ได้ดี |
| 42 | ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ล้มเหลว เพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐาน | 0.6 | ** | ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ล้มเหลว เพื่อเป็นการปรับปรุงไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|
| 43 | ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาข้อบกพร่อง | 0.8 | ** | ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาแนวทางการช่วยเหลือเมื่อบกพร่อง |
| 44 | ใช้กฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาด | 1 | ** | |
| 45 | มีความเชื่อว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อม” | 0.8 | ** | |
| 46 | กำกับ ตรวจสอบการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงาน | 1 | ** | กำกับ ตรวจสอบ เพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงาน |
| 47 | ค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาดก่อนที่จะให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน | 1 | ** | |
| 48 | ไม่เข้าไปก้าวก่ายกับงานจนกว่าจะมีปัญหารุนแรง | 0.8 | ** | หากผู้ร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาดจากมาตรฐานที่กำหนดจะให้การเสริมแรงทางลบ เช่น ว่ากล่าวตักเตือน ลดขั้นเงินเดือน |
| 49 | รอเมื่อเกิดความล้มเหลวแล้วจึงเข้าไปแก้ปัญหา | 0.8 | ** | รอเมื่อเกิดความล้มเหลวก่อนแล้วจึงเข้าไปแก้ปัญหา |
| 50 | ไม่คิดพัฒนาระบบงานหากยังสามารถทำงานนั้นได้อยู่ | 0.8 | ** | |
| 51 | ใช้เวลาส่วนมากในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า | 1 | ** | |
| 52 | บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ทำผิดมากกว่าทำถูก | 1 | ** | |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**<u>ตอนที่ 3</u> งานวิชาการของโรงเรียน**

| ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|
| **1. การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร** | | | |
| 1) จัดทำแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร | 1 | ** | |
| 2) ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน | 1 | ** | |
| 3) ผลสำเร็จของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามแผนปฏิบัติงาน | 1 | ** | มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง |
| 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | 0.8 | ** | ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดผลงานที่วางไว้ตามแผน ปฏิบัติงาน |
| **2. การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่** | | | |
| 1) กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานให้ชัดเจน | 1 | ** | มีการพรรณางานแต่ละงานไว้ อย่างชัดเจน |
| 2) จัดให้มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ตามแผนงานที่ทำไว้ | 1 | ** | กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานให้ชัดเจน |
| 3) จัดบุคลากรตรงกับความรู้และประสบการณ์ | 1 | ** | จัดให้มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ |
| 4) มอบหมายงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน | 1 | ** | จัดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับงาน |
| 5) มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร | 0.8 | ** | มอบหมายงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน ควรเปลี่ยนข้อ 5 เป็นข้อ 6 มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร |
| **3. การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา** | | | |
| 1) วางแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับปัญหาและความจำเป็นของหน่วยงาน | 1 | ** | มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน |
| 2) ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ | 1 | ** | วางแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับปัญหาความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน |
| 3) ผลสำเร็จของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ | 0.8 | ** | ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|
| 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | 1 | ** | |
| 5) จัดกิจกรรมการศึกษาและดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ | 0.8 | ** | ผลสำเร็จของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ |
| 6) ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ | 0.8 | ** | จัดกิจกรรมการศึกษาและดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ<br>ควรเพิ่มข้อ 7 ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และข้อ 8 มีการนิเทศ ติดตามสอนงานและให้ความรู้ระหว่างปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงานที่อาวุโสและมีประสบการณ์ |
| **4. การจัดสื่อการเรียนการสอน** | | | |
| 1) จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาสื่อการ-เรียนการสอนตรงกับความต้องการ | 1 | ** | จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาสื่อการ-เรียนการสอนตรงกับความต้องการของผู้สอน |
| 2) มีแผนงาน/โครงการผลิตสื่อตามความต้องการของกลุ่มวิชา/กลุ่มประสบการณ์ | 1 | ** | มีแผนงาน/โครงการผลิตสื่อตามความต้องการของสาระการเรียนรู้/กลุ่มประสบการณ์ |
| 3) นำวัสดุท้องถิ่นหรือวัสดุที่เหลือใช้มาใช้ประโยชน์ในการผลิตสื่อ | 1 | ** | |
| 4) จัดระบบการเก็บรักษาและบริการการใช้สื่อในการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ | 1 | ** | ควรเพิ่มข้อ 5 มีการวิจัยและพัฒนาการใช้สื่อ |
| **5. การจัดการบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน** | | | |
| 1) จัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพียงพอได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียน | 1 | ** | จัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน |
| 2) จัดงบประมาณเพื่อการเรียนการสอน | 1 | ** | จัดงบประมาณเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอนอย่างเพียงพอ |
| 3) อำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ | 0.8 | ** | ให้บริการแก่ครูและนักเรียนอย่างสะดวกและรวดเร็ว |
| 4) บำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้ตลอดเวลา | 1 | ** | บำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

| ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|
| 5) จัดบรรยากาศในสถานศึกษาให้จูงใจและเอื้อต่อการเรียนการสอน | 1 | ** | |
| 6) นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ | 0.8 | ** | นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม |
| **6. การจัดการเรียนการสอน**<br>1) ส่งเสริมให้มีการเตรียมการสอน เช่น จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน จัดทำจัดหาสื่อการเรียนการสอน | 0.8 | ** | กำหนดให้มีการเตรียมการสอน เช่น จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน จัดทำจัดหาสื่อการเรียนการสอน |
| 2) ส่งเสริมให้มีการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเรียนรู้ตามสภาพนักเรียนและเน้นให้นักเรียนฝึกปฏิบัติจริง | 0.8 | ** | กำหนดให้มีการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเรียนรู้ตามสภาพนักเรียนและเน้นให้นักเรียนฝึกปฏิบัติจริง |
| 3) ส่งเสริมให้มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด | 0.8 | ** | กำหนดให้มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด |
| 4) ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียนการสอน | 0.6 | ** | กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียนการสอน |
| **7. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร**<br>1) จัดให้มีแผนงาน/โครงการของโรงเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนด้านต่างๆ | 1 | ** | |
| 2) จัดกิจกรรมเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ | 0.8 | ** | การจัดกิจกรรมมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนกำหนด |
| 3) ผลสำเร็จของงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ | 0.8 | ** | ผลงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ |
| 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น | 1 | ** | มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำข้อมูลมาพัฒนางานให้ดีขึ้น |
| **8. การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล**<br>1) ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบและหลักการวัดผล | 1 | ** | ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักการและระเบียบปฏิบัติที่กำหนด |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ลิขสิทธิ์

| ข้อคำถาม | ค่า IOC | ใช้ได้ | ข้อความที่แก้ไข / ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|
| 2) จัดให้มีการประเมินผลตามสภาพจริง | 1 | ** | |
| 3) ใช้เครื่องมือการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับสิ่งที่จะวัดผลและประเมินผล | 1 | ** | จัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดผลและประเมินผล |
| 4) จัดทำเอกสารหลักฐานถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน | 0.8 | ** | จัดทำเอกสารหลักฐานการวัดผลและประเมินผลถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน |
| 5) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น | 1 | ** | มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำข้อมูลจากการประเมินผลมาพัฒนางานให้ดีขึ้น |
| **9. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน** | | | |
| 1) ให้บุคลากรจากชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนจัดการเรียนการสอน | 1 | ** | เปิดโอกาสให้บุคลากรจากชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนจัดการเรียนการสอน |
| 2) รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่น | 1 | ** | |
| 3) ประสานงานระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง | 0.8 | ** | มีกิจกรรมเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องควรเพิ่มข้อ 4 จัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

# ภาคผนวก ข

## หนังสือและรายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ ศธ 0520.203.2/047

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 7300

3 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือ

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ฉบับ

ด้วย นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5"

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะตังกูร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร. 0 3421 9136

# โรงเรียนที่ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ

**สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เขตการศึกษา 1**

1. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม
2. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสน่หา
3. โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
4. โรงเรียนเทศบาล 4 (เชาวนปรีชาอุทิศ)
5. โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ ศธ 0520.107/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 กันยายน 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล……..

ด้วย นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา จำนวน 6 คน และหัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษาและหัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษา ทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ชินะตังกูร

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 034243435 , 03421878

**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5**

จังหวัดกาญจนบุรี

1. เทศบาลเมืองกาญจนบุรี
   - 1.1 โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดเทวสังฆาราม)
   - 1.2 โรงเรียนเทศบาล 2 (ประชาภิบาล)
   - 1.3 โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านบ่อ)
   - 1.4 โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านชุกกุ่ม)
   - 1.5 โรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาษไทยฯ)

จังหวัดราชบุรี

2. เทศบาลเมืองราชบุรี
   - 2.1 โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถฯ)
   - 2.2 โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดช่องลม)
   - 2.3 โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์)
   - 2.4 โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดมหาธาตุ)
   - 2.5 โรงเรียนเทศบาล 5 (พหลโยธินรามินฯ)
3. เทศบาลเมืองโพธาราม
   - 3.1 โรงเรียนเทศบาลวัดไทรอารีรักษ์
   - 3.2 โรงเรียนเทศบาลวัดโชค (ธรรมเสนานีวรคุณ)
4. เทศบาลเมืองบ้านโป่ง
   - 4.1 โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา
   - 4.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดบ้านโป่ง
   - 4.3 โรงเรียนเทศบาล 3 ประชายินดี

จังหวัดสมุทรสงคราม

5. เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม
   - 5.1 โรงเรียนเทศบาลวัดแสงวณิชอุปถัมภ์
   - 5.2 โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมนิมิต
   - 5.3 โรงเรียนเทศบาลวัดประทุมคณาวาส
   - 5.4 โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

6. เทศบาลตำบลอัมพวา
    6.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดนางวังสหรายฎร์อุทิศ
    6.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเกษมสรณาราม
    6.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดอัมพวันเจติยาราม
    จังหวัดสุพรรณบุรี
7. เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี
    7.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดประตูสาร
    7.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดปราสาททอง
    7.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดไชนาวาส
8. เทศบาลตำบลสองพี่น้อง
    8.1 โรงเรียนเทศบาล 1 ตลาดบางลี่
    8.2 โรงเรียนเทศบาล 2 อำนวยวิทย์
    8.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดใหม่อัมพวัน
    8.4 โรงเรียนเทศบาล 5 วัดศรีสำราญ
    จังหวัดเพชรบุรี
9. เทศบาลตำบลชะอำ
    9.1 โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ
    9.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดไทรย้อย
    9.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเนรัญชรา
    9.4 โรงเรียนเทศบาล 4 บ้านบ่อแขม
    9.5 โรงเรียนเทศบาล 5 บ้านห้วยทรายใต้
    9.6 โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ
    9.7 โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ
10. เทศบาลเมืองเพชรบุรี
    10.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก
    10.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดพระทรง
    10.3 โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส
    10.4 โรงเรียนเทศบาล 4 วัดไชยสุรินทร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

11. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์
    11.1 โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมมิการาม
    11.2 โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองบัว
    11.3 โรงเรียนเทศบาลบ้านค่าย
12. เทศบาลตำบลหัวหิน
    12.1 โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาเต่า
    12.2 โรงเรียนเทศบาลบ้านตะเกียบ
    12.3 โรงเรียนเทศบาลเขาพิทักษ์
    12.4 โรงเรียนเทศบาลวัดหนองแก
    12.5 โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

# ภาคผนวก ค

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
# เรื่อง
# ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการโรงเรียน
# สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5

---

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่

    1. ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 ท่าน

    2. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา 6 กลุ่มประสบการณ์ ได้แก่ กลุ่มทักษะภาษาไทย คณิตศาสตร์ สร้างเสริมประการณ์ชีวิต สร้างเสริมลักษณะนิสัย การงานพื้นฐานและอาชีพ และภาษาอังกฤษ จำนวน 6 ท่าน

    3. หัวหน้าสายชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 1 ท่าน (ถ้าเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา)

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน จำนวน 103 ข้อดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| ตอนที่ 1 | สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | จำนวน 52 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | งานวิชาการของโรงเรียน | จำนวน 46 ข้อ |

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถามและโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง**

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน**

**สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5**

---

**ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

| ข้อที่ | **สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** | **สำหรับผู้วิจัย** |
|---|---|---|
| 1. | ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของท่าน<br>❑ ผู้บริหารโรงเรียน<br>❑ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษา<br>❑ หัวหน้าสายชั้นระดับมัธยมศึกษา | ❑ 1 |
| 2. | เพศ<br>❑ ชาย<br>❑ หญิง | ❑ 2 |
| 3. | อายุ<br>❑ ต่ำกว่า 30 ปี<br>❑ 31 – 40 ปี<br>❑ 41 – 50 ปี<br>❑ 51 ปีขึ้นไป | ❑ 3 |
| 4. | ระดับการศึกษา<br>❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี<br>❑ ปริญญาตรี<br>❑ สูงกว่าปริญญาตรี | ❑ 4 |
| 5. | ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในข้อ 1.<br>❑ ต่ำกว่า 5 ปี<br>❑ 6 – 10 ปี<br>❑ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | ❑ 5 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| ## | ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับ จะเหมาะสมกับผลงานที่ทำ | | | ✓ | | | |

**การแปลความหมาย** ผู้บริหารโรงเรียนของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจะเหมาะสมกับผลงานที่ทำอยู่ในระดับบางครั้ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 1 | ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานเห็นประโยชน์จากการปฏิบัติ | | | | | | ❑ 6 |
| 2 | ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อของตน | | | | | | ❑ 7 |
| 3 | ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต | | | | | | ❑ 8 |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 4 | ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น | | | | | | ❑ 9 |
| 5 | ผู้ร่วมงานยอมรับในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 10 |
| 6 | แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง | | | | | | ❑ 11 |
| 7 | ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน | | | | | | ❑ 12 |
| 8 | ระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน | | | | | | ❑ 13 |
| 9 | เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม | | | | | | ❑ 14 |
| 10 | ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งทางด้านบวกและลบโดยคำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม | | | | | | ❑ 15 |
| 11 | สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ | | | | | | ❑ 16 |
| 12 | แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม | | | | | | ❑ 17 |
| 13 | ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกัน | | | | | | ❑ 18 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 14 | เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี | | | | | | ❑ 19 |
| 15 | สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมาย | | | | | | ❑ 20 |
| 16 | แสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 21 |
| 17 | แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น | | | | | | ❑ 22 |
| 18 | ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจน | | | | | | ❑ 23 |
| 19 | มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | | | | | | ❑ 24 |
| 20 | ช่วยเหลือให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ | | | | | | ❑ 25 |
| 21 | กระตุ้นความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ | | | | | | ❑ 26 |
| 22 | รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ | | | | | | ❑ 27 |
| 23 | ช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน | | | | | | ❑ 28 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 24 | ตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ | | | | | | ❑ 29 |
| 25 | ใช้แนวทางในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล | | | | | | ❑ 30 |
| 26 | เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน | | | | | | ❑ 31 |
| 27 | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พิจารณาสภาพปัญหาในหลายแง่มุม | | | | | | ❑ 32 |
| 28 | ส่งเสริมกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากกว่าความรู้สึก | | | | | | ❑ 33 |
| 29 | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาความสามารถที่โดดเด่นของตนเองอยู่เสมอ | | | | | | ❑ 34 |
| 30 | แนะนำงาน สอนงานแก่ผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจทุกครั้งที่ได้รับการร้องขอหรือเมื่อจำเป็นต้องให้ข้อเสนอแนะ | | | | | | ❑ 35 |
| 31 | ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการ และความสามารถ | | | | | | ❑ 36 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 32 | ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและยอมรับความสามารถของผู้อื่น | | | | | | ❑ 37 |
| 33 | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ | | | | | | ❑ 38 |
| 34 | ให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการตามความเหมาะสมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน | | | | | | ❑ 39 |
| 35 | ชี้แจงผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างเมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด | | | | | | ❑ 40 |
| 36 | สร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานทราบว่าเขาจะได้รับประโยชน์อะไรจากการทำในสิ่งที่ควรปฏิบัติ | | | | | | ❑ 41 |
| 37 | มีการทำความตกลงกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ | | | | | | ❑ 42 |
| 38 | ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 43 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 39 | ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ | | | | | | ❑ 44 |
| 40 | แสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ | | | | | | ❑ 45 |
| 41 | สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงาน ได้ดี | | | | | | ❑ 46 |
| 42 | ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ล้มเหลว เพื่อเป็นการปรับปรุงไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน | | | | | | ❑ 47 |
| 43 | ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาแนวทางการช่วยเหลือเมื่อบกพร่อง | | | | | | ❑ 48 |
| 44 | ใช้กฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาด | | | | | | ❑ 49 |
| 45 | มีความเชื่อว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อม” | | | | | | ❑ 50 |
| 46 | กำกับ ตรวจสอบ เพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงาน | | | | | | ❑ 51 |
| 47 | ค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาดก่อนที่จะให้ข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 52 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 48 | หากผู้ร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาดจากมาตรฐานที่กำหนดจะให้การเสริมแรงทางลบ เช่น ว่ากล่าวตักเตือน ลดขั้นเงินเดือน | | | | | | ❑ 53 |
| 49 | รอเมื่อเกิดความล้มเหลวก่อนแล้วจึงเข้าไปแก้ปัญหา | | | | | | ❑ 54 |
| 50 | ไม่คิดพัฒนาระบบงานหากยังสามารถทำงานนั้นได้อยู่ | | | | | | ❑ 55 |
| 51 | ใช้เวลาส่วนมากในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า | | | | | | ❑ 56 |
| 52 | บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ทำผิดมากกว่าทำถูก | | | | | | ❑ 57 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

**ตอนที่ 3** งานวิชาการของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

| งานวิชาการของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| **1. การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร** | | | | | | |
| 1) จัดทำแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร | | | | | | ❑ 58 |
| 2) ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 59 |
| 3) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | | | | | | ❑ 60 |
| 4) ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดผลงานที่วางไว้ตามแผน ปฏิบัติงาน | | | | | | ❑ 61 |
| **2. การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่** | | | | | | |
| 1) มีการพรรณางานแต่ละงานไว้ อย่างชัดเจน | | | | | | ❑ 62 |
| 2) กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานให้ชัดเจน | | | | | | ❑ 63 |
| 3) จัดให้มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ | | | | | | ❑ 64 |
| 4) จัดบุคลากรที่มีความรู้และ ประสบการณ์ตรงกับงาน | | | | | | ❑ 65 |
| 5) มอบหมายงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน | | | | | | ❑ 66 |
| 6) มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร | | | | | | ❑ 67 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| งานวิชาการของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| **3. การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา** | | | | | | |
| 1) มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงาน | | | | | | ❑ 68 |
| 2) วางแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับปัญหาความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน | | | | | | ❑ 69 |
| 3) ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ | | | | | | ❑ 70 |
| 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | | | | | | ❑ 71 |
| 5) ผลสำเร็จของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ | | | | | | ❑ 72 |
| 6) จัดกิจกรรมการศึกษาและดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ | | | | | | ❑ 73 |
| 7) ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ | | | | | | ❑ 74 |
| 8) มีการนิเทศ ติดตามสอนงานและให้ความรู้ระหว่างปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงานที่อาวุโสและมีประสบการณ์ | | | | | | ❑ 75 |
| **4. การจัดสื่อการเรียนการสอน** | | | | | | |
| 1) จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาสื่อการ-เรียนการสอนตรงกับความต้องการของผู้สอน | | | | | | ❑ 76 |
| 2) มีแผนงาน/โครงการผลิตสื่อตามความต้องการของสาระการเรียนรู้/กลุ่มประสบการณ์ | | | | | | ❑ 77 |
| 3) นำวัสดุท้องถิ่นหรือวัสดุที่เหลือใช้มาใช้ประโยชน์ในการผลิตสื่อ | | | | | | ❑ 78 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| งานวิชาการของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 4) จัดระบบการเก็บรักษาและบริการการใช้สื่อในการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ | | | | | | ❑ 79 |
| 5) มีการวิจัยและพัฒนาการใช้สื่อ | | | | | | ❑ 80 |
| **5. การจัดการบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน**<br>1) จัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน | | | | | | ❑ 81 |
| 2) จัดงบประมาณเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอนอย่างเพียงพอ | | | | | | ❑ 82 |
| 3) ให้บริการแก่ครูและนักเรียนอย่างสะดวกและรวดเร็ว | | | | | | ❑ 83 |
| 4) บำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งานได้ ตลอดเวลา | | | | | | ❑ 84 |
| 5) จัดบรรยากาศในสถานศึกษาให้จูงใจและเอื้อต่อการเรียนการสอน | | | | | | ❑ 85 |
| 6) นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม | | | | | | ❑ 86 |
| **6. การจัดการเรียนการสอน**<br>1) กำหนดให้มีการเตรียมการสอน เช่น จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน จัดทำจัดหาสื่อการเรียนการสอน | | | | | | ❑ 87 |
| 2) กำหนดให้มีการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเรียนรู้ตามสภาพนักเรียนและเน้นให้นักเรียนฝึกปฏิบัติจริง | | | | | | ❑ 88 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

| งานวิชาการของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 3) กำหนดให้มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด | | | | | | ❑ 89 |
| 4) กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียนการสอน | | | | | | ❑ 90 |
| **7. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร**<br>1) จัดให้มีแผนงาน/โครงการของโรงเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนด้านต่างๆ | | | | | | ❑ 91 |
| 2) การจัดกิจกรรมมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนกำหนด | | | | | | ❑ 92 |
| 3) ผลงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ | | | | | | ❑ 93 |
| 4) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำข้อมูลมาพัฒนางาน ให้ดีขึ้น | | | | | | ❑ 94 |
| **8. การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล**<br>1) ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักการและระเบียบปฏิบัติที่กำหนด | | | | | | ❑ 95 |
| 2) จัดให้มีการประเมินผลตามสภาพจริง | | | | | | ❑ 96 |
| 3) จัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดผลและประเมินผล | | | | | | ❑ 97 |
| 4) จัดทำเอกสารหลักฐานการวัดผลและประเมินผลถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน | | | | | | ❑ 98 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

| งานวิชาการของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | สำหรับผู้วิจัย |
| 5) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำข้อมูลจากการประเมินผลมาพัฒนางานให้ดีขึ้น | | | | | | ❑ 99 |
| **9. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน** | | | | | | |
| 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรจากชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนจัดการเรียนการสอน | | | | | | ❑ 100 |
| 2) รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่น | | | | | | ❑ 101 |
| 3) มีกิจกรรมเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง | | | | | | ❑ 102 |
| 4) จัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน | | | | | | ❑ 103 |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สกลนคร

# ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ – สกุล** นางยุพา เลิศวิริยะพงศ์

**ที่อยู่** 267 หมู่ 11 ตำบลสวนกล้วย อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110

**ที่ทำงาน** โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา ถนนบ้านปากแรต อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110

**ประวัติการศึกษา**

**พ.ศ.2527** ศึกษาศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) วิชาเอกประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช

**พ.ศ.2543** ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ประวัติการทำงาน**

**พ.ศ.2523-2524** ครู 2 โรงเรียนบ้านหนองผู้เฒ่า จังหวัดกาญจนบุรี

**พ.ศ.2524-2528** ครู 2 โรงเรียนวันมหาราช จังหวัดราชบุรี

**พ.ศ.2529-2533** อาจารย์ 1 โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา จังหวัดราชบุรี

**พ.ศ.2534-ปัจจุบัน** อาจารย์ 2 โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา จังหวัดราชบุรี