พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

โดย

นายอรุณ อ่วมเครือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974 – 653-751-2

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATORS BEHAVIOR WITH PAST AND UNDER SCHOOL ADMINISTRATION STANDARDS CRITEREA OF THE PRIMARY SCHOOLS OFFICE OF THA YANG DISTRICT PRIMARY EDUCATION, PHETCHABURI

By

Aroon Uamkrua

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2003

ISBN 974-653-751-2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี” เสนอโดย นายอรุณ อ่วมเครือ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์)

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

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

K 42461126 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : พฤติกรรม/เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน

อรุณ อ่วมเครือ : พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี (ADMINISTRATORS BEHAVIOR WITH PAST AND UNDER SCHOOL ADMINISTRATION STANDARDS CRITEREA OF THE PRIMARY SCHOOLS OFFICE OF THA YANG DISTRICT PRIMARY EDUCATION, PHETCHABURI). อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : ผศ. พิสิฐ พิษณานนท์. 149 หน้า. ISBN 974-653-751-2.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง ที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานบริหารโรงเรียน 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ครูหัวหน้างาน และครูผู้สอน จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ คริสเตนเซน (Christensen) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ t-test

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2) พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ .....

K 42461126 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : BEHAVIOR /STANDARDS CRITERIA

AROON UAMKRUA : ADMINISTRATORS BEHAVIOR WITH PAST AND UNDER SCHOOL ADMINISTRATION STANDARDS CRITEREA OF THE PRIMARY SCHOOLS OFFICE OF THA YANG DISTRICT PRIMARY EDUCATION, PHETCHABURI. MASTER'S REPORT ADVISOR : ASST. PROF. PISIT PISANANONT. 149 pp. ISBN 974-653-751-2.

The purposes of this research were: (1) to identify the school administrator's behavior level under the provincial primary education office of Amphoe Tha Yang, which had passed and had not passed the school administrative standards and (2) to compare the school administrator's behavior which had passed and had not passed the school administrative standards, under the provincial primary education office of Amphoe Tha Yang. The used samples were 30 schools, and the 120 respondents were comprised of the head of department and teachers. The questionnaire was used in this research regarding to the administrative behavior by the Christensen's concept. The statistical data analysis were percentage (%), mean ($\overline{X}$), standard deviation (S.D), and t-test.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

The results of this research were as followed:

1.The school administrator's behavior level which had passed the school administrative standards, under the provincial primary education office of Amphoe Tha Yang, Phetchaburi Province as a whole view was found that the administrative behavior was high; but the school administrator's behavior level which had not passed the school administrative standards, under the provincial primary education office of Amphoe Tha Yang, Phetchaburi province as a whole view was found that the administrative behavior was moderate.

2. the school administrator's behavior which had passed and had not passed the school administrative standards, under the provincial primary education office of Amphoe Tha Yang, Phetchaburi Province as a whole view and in details were found that they were significantly at the level of .01; and when considered in details the promotion in communication was not significant.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2003
Student's signature……..
Master's Report Advisor's Signature ……

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์ อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และอาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช ซึ่งเป็นผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ทองใบ แท่นมณี อาจารย์กาญจนา เชยชิต ศึกษานิเทศก์ จังหวัดเพชรบุรี ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความเมตตาไว้ในโอกาสนี้

ขอบขอบพระคุณนายวินัย ศรีเจริญ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี และนายทวีศักดิ์ ไทยประดิษฐ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง ตลอดจนผู้บริหาร ครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างาน และคณะครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมืออย่างดีในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

ขอขอบพระคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากพี่ๆ น้องๆ และบุคลากรในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนๆ บริหารการศึกษารุ่น 19 ทุกคน

ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่คุณพ่อ คุณแม่ และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จนสำเร็จสมความปรารถนาด้วยดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....จ
กิตติกรรมประกาศ.....ฉ
สารบัญตาราง.....ญ
สารบัญแผนภูมิ.....ฎ
บทที่
1 บทนำ.....1
ภูมิหลังและความเป็นมาของปัญหา.....1
ปัญหา.....4
ประพจน์ปัญหาของการวิจัย.....7
จุดประสงค์ของการวิจัย.....7
ข้อคำถามของการวิจัย.....8
สมมติฐานของการวิจัย.....8
ขอบเขตของการวิจัย.....8
ข้อตกลงเบื้องต้น.....13
ข้อจำกัดในการวิจัย.....13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....15
พฤติกรรมการบริหาร.....15
การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน.....12
การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 18
การสนับสนุนความร่วมมือ.....20
มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา.....62
ความหมายของมาตรฐาน.....63
การพัฒนามาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา.....70
องค์ประกอบของมาตรฐาน.....74
มาตรฐานการบริหารโรงเรียน.....75

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

สรุป……95

3 การดำเนินการวิจัย……96

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย……97

ระเบียบวิธีการวิจัย……98

แผนแบบการวิจัย……98

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง……99

ตัวแปรที่ศึกษา……100

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย……102

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย……103

การเก็บรวบรวมข้อมูล……104

การวิเคราะห์ข้อมูล……104

สถิติที่ใช้ในการวิจัย……104

บทสรุป……105

4 การวิเคราะห์ข้อมูล……106

ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม……107

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา……109

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา……110

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ……112

สรุปผลการวิจัย……112

การอภิปรายผล……113

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย……118

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป……119

บรรณานุกรม……120

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก……126
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์……127
ภาคผนวก ข รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง……131
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย……133
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม……143
ภาคผนวก จ ประวัติผู้ตรวจสอบเครื่องมือ……145
ประวัติผู้วิจัย……149

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนร้อยละของโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน……	5
2	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม……	107
3	แสดงระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง……..	109
4	แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง…….	110

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย……	10
2	ขอบเขตของการวิจัย……..	12
3	ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541…..……..	72
4	ความสัมพันธ์ของมาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการสอน และ มาตรฐานการบริหารโรงเรียน……..……	74

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ แต่การที่จะให้มนุษย์สามารถพัฒนาการได้ตลอดชีวิตที่เรียกว่ายั่งยืนนั้น การวางรากฐานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะรากฐานที่ดีจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพที่ดี และขีดความสามารถที่จะดำรงชีพโดยสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตัวเอง สร้างครอบครัว ชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข[1] หรือจะกล่าวว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการวางรากฐาน การสร้างสรรค์ การพัฒนาที่ยั่งยืนพร้อมทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่สังคมขั้นพื้นฐาน คือ ตนเอง ครอบครัว ประเทศชาติ ตลอดไปจนสังคมโลก ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 มีจุดเน้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในทุกมิติ[2] โดยมุ่งให้คนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ของคนที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนตลอดชีวิต รัฐจึงมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการให้การศึกษาแก่เยาวชนของประเทศ ดังนั้นโรงเรียนทุกโรงเรียนจึงมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบที่จะต้องพัฒนาคนให้แก่สังคม และประเทศชาติ ความสำเร็จหรือความสูญเปล่าทางการศึกษาของประเทศและของสังคมโลกซึ่งขึ้นอยู่กับ โรงเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน และที่สำคัญเป็นหัวใจของโรงเรียนคือผู้นำของโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นสำคัญที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งในการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้น “ผู้บริหารโรงเรียน” นับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

---

[1]สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “ปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปี 2550,” ใน เอกสารประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2539), 20-21.

[2]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539), 24.

บุคคลหนึ่ง เพราะการที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาใดจะจัดการศึกษาได้ดีหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่า “ผลการจัดการศึกษาของสถาบันใดย่อมสะท้อนถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันนั้น”[3]

สาระบัญญัติในหมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาทุกแห่ง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และใช้การประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และเพื่อรับรองการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์กรมหาชน) โดยสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานดังกล่าวอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกระยะ 5 ปี สาระบัญญัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปปฏิบัติ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคนให้เต็มความศักยภาพ เพื่อเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีการพัฒนาที่สมดุลรอบด้าน[4] ในสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน อันสืบเนื่องมาจากการเจริญก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัยเกิดขึ้นมาอย่างมากมาย และสิ่งนี้เองทำให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อคมนาคม ถูกส่งถึงกันและแลกเปลี่ยนกันได้ด้วยความรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ดังที่เราเรียกกันว่า กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัฒน์ ดังนั้นการเตรียมคุณภาพของประชากรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง[5] โดยเฉพาะประชากรที่อยู่ในวัยเด็กที่จะเจริญเติบโตไปเป็นพื้นฐานอนาคตของชาติ จะต้องมีการพัฒนากันเป็นพิเศษ การให้การศึกษาที่ดีดูเหมือนจะเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะพัฒนาประชากรในวัยเด็กได้เป็นอย่างดี โรงเรียนจึงเป็นสถาบันหลักที่จะให้ความรู้ที่ถูกต้องและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคนี้ได้ โดยมีครูเป็นผู้นำในการถ่ายทอดความรู้ไปสู่เด็ก และมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมดูแลบริหารงานต่างๆ ในโรงเรียนโดยใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตน ทำให้งานบริหารโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

---

[3]สำนักนายกรัฐมนตรี, รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2542), 1.

[4] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, รายงานการวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : กรณีศึกษานิวซีแลนด์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544), 182.

[5] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “ปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปี 2550,” ใน เอกสารประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 71.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

อย่างแท้จริง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐจัดให้ประชาชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 2 ว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย[6]

การจัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานนี้ จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารโดยกลุ่มสถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้ชุมชนหรือองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา และจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรท้องถิ่น การกำกับ การควบคุมดูแล ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพและการสนับสนุนทรัพยากรทั้งในด้านภูมิปัญญาองค์ความรู้ต่างๆ และด้านงบประมาณ เพื่อให้การศึกษาของเยาวชนในชุมชนนั้นๆ เป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับวิถีชีวิต ไม่ออกห่างจากชีวิตความเป็นจริงของเยาวชนเหล่านั้น และเป็นเครื่องช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น โดยผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิตท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและกระบวนการจัดการเรียนการสอนสร้างความพอใจและมีความสุขในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดเวลา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานที่สำคัญ โดยใช้ระบบการบริหารและโครงสร้างของการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2523[7] โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักและมีกรม จังหวัด อำเภอ และกลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยงานร่วมสนับสนุนสภาวะหน้าที่ที่ต่างกัน แต่วัตถุประสงค์หลักเดียวกัน คือ การจัดการศึกษาให้เยาวชนอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตรที่วางเอาไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน

ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องเป็นผู้ใช้พฤติกรรมในด้านต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพที่จะสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน จึงจะส่งผลให้เกิดกับนักเรียนและชุมชน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของการศึกษา ความสำเร็จของโรงเรียนจึงอยู่ที่ผู้บริหารเป็นสำคัญ และสิ่งที่จะส่งผลให้ผู้บริหารบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการใช้พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการปฏิบัติงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน

---

[6]สำนักนายกรัฐมนตรี, “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (สิงหาคม 2542) : 7.

4) งานธุรการและการเงิน 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน[7] และในการปฏิบัติงานนี้จะประสงค์ความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานว่าบรรลุจุดประสงค์ของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป็นมาตรฐานเอาไว้

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งในปัจจุบันได้ปฏิบัติภาระกิจทางด้านการศึกษาหลักๆ 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ขยายโอกาสทางการศึกษา)[8] สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง มีหน่วยงานและบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบดังปรากฏในตารางที่ 1 โดยมีโรงเรียนในความรับผิดชอบ 48 โรงเรียน แบ่งเป็นกลุ่มโรงเรียน 7 กลุ่มโรงเรียน จำนวนครูทั้งสิ้น 577 คน และจำนวนนักเรียนทั้งหมด 3 ระดับ จำนวน 9,358 คน แยกเป็นห้องเรียนได้ 471 ห้องเรียน[9]

ปัญหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในปีการศึกษา 2543 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ได้ดำเนินการประเมินภายในโรงเรียนประถมศึกษาภายในสังกัด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและจังหวัด ผลของการประเมินในครั้งนี้ โรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพทางการศึกษาที่พบดังต่อไปนี้ 1) ผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพนักเรียนทั้ง 3 ระดับ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 23 โรงเรียน ไม่ผ่าน 25 โรงเรียน 2) ผลการประเมินมาตรฐานการเรียนการสอน ผ่านเกณฑ์ 21 โรงเรียน ไม่ผ่านเกณฑ์ 27 โรงเรียน 3) ผลการประเมิน

---

[7] สำนักนายกรัฐมนตรี, “พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 97, ตอนที่ 158 (ตุลาคม 2523) : 5 - 14.

[8] สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, เอกสารเสริมระบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา (เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2544), 33 - 40.

[9] สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี, แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2543 (เพชรบุรี : ฝ่ายแผนงาน, 2543), 7.

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 16 โรงเรียน ไม่ผ่านเกณฑ์ 32 โรงเรียน[10]

จากผลการประเมินในครั้งนี้มีทั้งโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ และไม่ผ่านเกณฑ์ในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณภาพพุทธศักราช 2541 ปีการศึกษา 2543 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง

มาตรฐานรายด้าน	จำนวนโรงเรียน	จำนวน (คน)			คุณภาพมาตรฐาน			
		ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ผ่านเกณฑ์		ไม่ผ่านเกณฑ์	
					โรงเรียน	ร้อยละ	โรงเรียน	ร้อยละ
1.มาตรฐานคุณภาพนักเรียน	48	-	-	9,358	23	47.92	25	52.08
2. มาตรฐานการเรียนการสอน	48	-	577	-	21	43.75	27	56.25
3. มาตรฐานการบริหารโรงเรียน	48	48	-	-	16	33.33	32	66.67

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง, <u>แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544</u> (เพชรบุรี : ฝ่ายแผนงาน, 2544), 11.

จากผลคุณภาพการศึกษาข้างต้นถ้านำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 มาประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางแล้ว จะเห็นว่าคุณภาพทั้ง 3 ด้าน ยังไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน นั่นหมายความว่า การจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางปีการศึกษา 2543 ที่จะเตรียมความพร้อมให้กับเด็กระดับประถมศึกษาและการเตรียมพร้อมที่จะรับการประเมินภายนอกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังมีปัญหาอยู่ทุกด้านที่จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนนั้นจะส่งผลกระทบไปถึง

[10] สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, <u>รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ปีการศึกษา 2543</u> (เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543), 1.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คุณภาพของการศึกษาด้านอื่นๆ ในทุกๆ ด้านอีกด้วย จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการแก้ไข เพราะในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน นับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งบุคคลหนึ่ง เพราะการที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาใดจะจัดการศึกษาได้ดีหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการจัดการศึกษาของสถาบันใดย่อมสะท้อนถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันนั้น[11] ส่วนปัญหาในด้านมาตรฐานการเรียนการสอนและมาตรฐานคุณภาพนักเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนั้นก็จะพบว่าน่าจะเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนและการจัดการศึกษาดังกล่าวเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากคำกล่าวของ เจมส์ เอฟ สมอล (James F. Small) ที่ว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม (initiator) เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนาให้สถานศึกษาของตนที่ปฏิบัติงานอยู่และนอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้กระตุ้น (stimulator)เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงในด้านที่จะให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาในทุกๆด้าน[12] โดยผู้บริหารจะมีผลต่อในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนด้วยการใช้พฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนเป็นเครื่องส่งเสริมการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้นและคุณภาพของโรงเรียนที่สูงขึ้นดังกล่าวนั้นในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 จะวัดจากผลของการประเมินภายในโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ตามตัวบ่งชี้ของแต่ละมาตรฐาน การที่โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ย่อมแสดงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาโรงเรียนนั้นสูงกว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและเป็นเครื่องชี้วัดพฤติกรรมของการบริหารว่าโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานว่ามีพฤติกรรมการบริหารที่สามารถเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงหรือกระตุ้น ครู อาจารย์ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ดีกว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐาน ซึ่งนั่นหมายถึงคุณภาพของนักเรียนนั่นเอง หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้บริหารใน โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสามารถใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการได้ดีกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและพฤติ-กรรมของผู้บริหารนี้เองจะส่งผลต่อคุณภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[11] สำนักนายกรัฐมนตรี, รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2542), 1.

[12] James F. Small, Role options for school administration in performance objectives for school principalship (California: Me Cutchan Publishing Corporation, 1974), 21-22.

นักเรียนอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยของ บุซซี (Buzzy) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและยังเป็นเครื่องบอกประสิทธิภาพของโรงเรียนและคุณภาพนักเรียนด้วย[13]

จากเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนและโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีพฤติกรรมการบริหารที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะได้นำผลของการศึกษาที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากเหตุของปัญหาและจากการพิจารณาเห็นความสำคัญของการวิจัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อทราบระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานบริหารโรงเรียน

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอท่ายาง

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับใด

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันหรือไม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[13] Michael Joseph Buzzi, “The relationship of school effectiveness to selected dimension of principal ’s intermentional leadership in elementary school in the state of connecticut,” Dissertation abstracts international 51 , 12 (June 1991) : 3167 – A.

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงสถิติผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

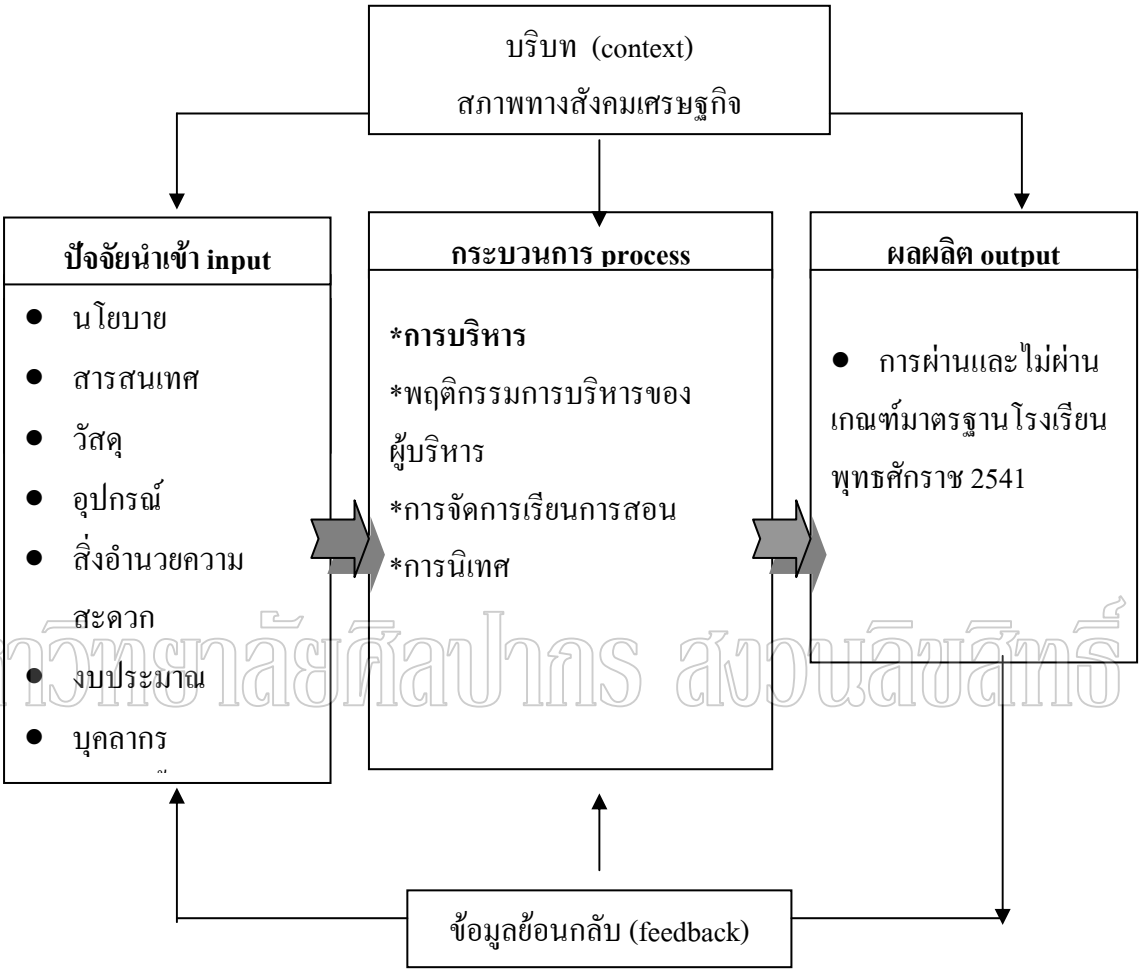
โรงเรียนในปัจจุบันในแต่ละโรงเรียนจะจัดการศึกษาอย่างเป็นลักษณะเชิงระบบดังต่อไปนี้ คือ มีตัวป้อน(input) กระบวนการ (process) และผลผลิต(output)[14] โดยมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม(context) ของโรงเรียนซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในระบบการจัดการศึกษาแต่จะมีอิทธิพลต่อผลของการศึกษาได้ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ เป็นต้น การจัดการศึกษานั้นสิ่งที่มีผลโดยตรงตามระบบดังกล่าวมาแล้วนั้นนโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ นับเป็นตัวป้อนที่สำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกนำเข้าไม่เหมือนกันในการจัดการศึกษาจะถูกเปลี่ยนแปลงโดยพฤติกรรมการบริหารการติดตามผล การเรียนการสอนและการประเมินผล เพื่อให้คุณภาพของการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและผ่านเณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 คือมาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอนและมาตรฐานการบริหารโรงเรียน[15] ซึ่งได้แก่ผลการประเมินคุณภาพของโรงเรียนผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[14] Daniel Katz and Robert L. Kahn, The social psychology of organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

[15] สำนักนายกรัฐมนตรี, รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2541), 70.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 แสดงขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

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

: สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานฉบับสังเคราะห์เรื่องการวิจัยและการประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531), 15-19.

ในทำนองเดียวกันกระบวนการนับว่ามีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาอย่างมากอีกเช่นกัน เพราะจะสัมพันธ์กับโครงสร้างของระบบการบริหารและการจัดการเรียนการสอน เพราะกระบวนการนี่เองจะเป็นตัวนำปัจจัยและตัวป้อนเข้าสู่ระบบการศึกษาเพื่อจะทำให้ระบบการจัดการศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุดจากตัวป้อนต่างๆและส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาได้ในที่สุด[16] และตัวป้อนต่างๆที่ถูกส่งเข้าระบบการศึกษานั้นล้วนสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาในระดับต่างกันแต่ตัวป้อนที่นับว่าสำคัญมากคือ ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะนำพฤติกรรมหลากหลายวิธีมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพหรือนักเรียนที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพอสรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถที่แสดงออกให้เห็นความเป็นผู้นำขององค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นแล้วผลของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมวลสมาชิกในองค์กรจะตามมาอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่สามารถเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรในทัศนะของไลเคิร์ธ (Likert) มีอยู่ 8 ประการคือ (1) กระบวนการภาวะผู้นำ (2) แรงจูงใจ (3) การติดต่อสื่อสาร (4) การปฏิสัมพันธ์ (5) การตัดสินใจ (6) การกำหนดเป้าหมาย (7) การควบคุมบังคับบัญชา (8) เป้าหมายของการปฏิบัติงานและฝึกอบรม ทั้ง 8 ประการนี้ ไลเคิร์ธ (Likert)[17] ถือว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และนอกจากนั้น ยังมีผู้ศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอีกคือ การวิจัยเรื่อง “The role of the principle in transforming accelerated schools: A study using the critical incident technique to identify behaviors of principals ” โดยผู้วิจัยคือ คริสเตนเซ่น (Christensen) โดยการวิจัยได้บอกพฤติกรรมของผู้บริหารจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการบริหารที่มีคุณภาพออกเป็น 13 พฤติกรรม ที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (promoting the vision of the school) 2) การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร (promoting communication) 3) การแสดงออกด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (exhibiting positive human relations skills) 4) การจัดหาทรัพยากรที่ดี (providing resources) 5) การส่งเสริม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[16]สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานฉบับสังเคราะห์เรื่องการวิจัยและการประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531), 15-19.

[17]Rensis Likert, New patterns of management (New York : Mc Graw- Hill, 1967), 120 – 121.

ทางด้านการเรียนการสอน(promoting learning) 6) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน (promoting the accelerated school model) 7) การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี (supporting the staff) 8) การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร(fostering the process) 9) การเอื้ออำนวยในการประชุม (facilitating meetings) 10) การใช้ทักษะด้านการบริหาร(demonstrating administrative skills) 11) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม(promoting parental involvement) 12) การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน(interacting with the state and or districy) 13) การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน (interacting with students)

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารของคริสเตนเซน (Christensen) ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น มาศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหาร ตามแนวคิดของคริสเตนเซน (Christensen) ประกอบด้วยตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ 1) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 2) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี 4) การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ 5) การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร 6) การแสดงออกด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 7) การเอื้ออำนวยในการประชุม 8) การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน 9) การปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน 10) การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี 11) การ ส่งเสริมด้านการเรียนการสอน 12) การใช้ทักษะด้านการบริหาร 13) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ถือว่าโรงเรียนที่นำมาดำเนินการวิจัยคือโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีการบริหารงานและลักษณะของขอบข่ายงานไม่แตกต่างกันทั้งนี้เพราะได้รับการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่กำหนดไว้ และในด้านบุคลากรก็ถูกกำหนดจากเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูเหมือนกันซึ่งกำหนดจากจำนวนนักเรียนและห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ถือว่าผลผลิตของการบริหารการศึกษาอันได้แก่ การผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนนั้น จะสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงานในโรงเรียนด้วยการใช้พฤติกรรมด้านต่าง

ๆ 13 ด้านที่ได้กล่าวไว้ในขอบเขตของการวิจัย โดยการให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของครูปฏิบัติการสอนและครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างานประจำโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามชุดเดียวกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transformating accelerated schools : A study using the critical incident technique to identify behaviors of principals” (Ph.D. Dissertation, Standford University, 1995), 97.

: สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, <u>รายงานการประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียน ปีการศึกษา 2543</u> (เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543), 12.

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในครั้งนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นถึงแม้ผู้วิจัยจะเตรียมการหรือใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม ก็อาจมีข้อบกพร่องอันเนื่องมาจากมีข้อจำกัดที่ผู้วิจัยไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปได้ เช่น การควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ที่มิได้ศึกษาจากบุคลากร ได้แก่ ระดับสติปัญญา คุณวุฒิ ความพยายามหรืออุดมการณ์อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล หรือแม้แต่เงินนอกงบประมาณที่ไม่เท่ากันและนอกจากนั้นการวิจัยในครั้งนี้ข้อมูลยังได้จากการตอบแบบสอบถามมิได้เฝ้าสังเกตดูสภาพความเป็นจริง ซึ่งอาจจะจำกัดอยู่เฉพาะผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้น ข้อมูลจึงไม่มีความหลากหลาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมของผู้บริหาร หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารในองค์ประกอบการบริหาร 13 ด้านของคริสเตนเซน (Christensen) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 2) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี 4) การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร 5) การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร 6) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) การเอื้ออำนวยในการประชุม 8) การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน 9) การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน 10) การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี 11) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน 12) การใช้ทักษะด้านการบริหาร 13) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน, อาจารย์ใหญ่, ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนั้นติดต่อกันเป็นระยะ 1 ปี

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน หมายถึง มาตรฐานโรงเรียนด้านการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ที่ใช้สำหรับการประเมินภายในของโรงเรียนในสังกัดเพื่อรองรับการประเมินภายนอกโดยกำหนดมาตรฐานการบริหารโรงเรียนออกเป็น 5 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษา อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี และได้เข้ารับการประเมินมาตรฐาน

การบริหารโรงเรียน โดยผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษา อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี และได้เข้ารับการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียนแต่ไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้นในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียน พฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน

คำว่า "พฤติกรรม" (Behavior) รวมตลอดไปจนถึง "พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน" มีผู้อธิบายไว้มากมาย โดย กู๊ด (Good) อธิบายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ หรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพ และทางอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ[1] โวลแมน (Wolman) ให้นิยามว่า พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรง และที่เกี่ยวข้องของบุคคล ทั้งที่เกิดอยู่ภายใน และที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกาย และทางสังคม[2] สมภพ ศักดิษฐานนท์ ให้นิยามว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย[3]

---

[1]Carter V. Good, Dictionary of education, 3rd ed (New York : McGraw Hill book Co., 1973), 58.

[2] Benjamin B. Wolman, Dictionary of behavioral science (New York : McMilland, 1973), 41.

[3] สมภพ ศักดิษฐานนท์, "พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 18.

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนหรือพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นด้วยการนำพฤติกรรมการบริหารหลายๆ ด้านมาบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขึ้นตรงกับผลงานวิจัยของ คริสเตนเซ่น (Christensen) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นมี 13 พฤติกรรม ดังนี้ 1) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การสนับสนุนผู้ร่วมงาน 4) การสนับสนุนการดำเนินงาน 5) การส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร 6) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) การอำนวยความสะดวกในการประชุม 8) การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน 9) การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน 10) การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม 11) การจัดหาทรัพยากร 12) การส่งเสริมทางด้านการเรียน 13) การใช้ทักษะทางด้านการบริหาร[4]

การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้บทบาทที่ครองอยู่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จาก สมอล (Small) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักของการพัฒนาที่ว่า “การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์” บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาทั้ง 10 ประการมีดังนี้

1. ผู้ริเริ่ม (initiator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น (stimulator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ครูอาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ผู้ดูแลสั่งการ (reactor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ดูแลสั่งการให้ครูอาจารย์และบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบต่างๆ

---

[4]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools : A study using the critical incident technique to identify behaviors of principal” (Ph.D. Dissertation, Standford Univeristy, 1995), 97.

4. ผู้ปฏิบัติ (implementor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง (conduit) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานให้การทำงานต่างๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมาย

6. ผู้ประสาน (orchestrator – mediator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานให้งานการต่างๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยับยั้ง (persuader or dissuader) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและก็เป็นทั้งผู้ขัดขวางยับยั้งการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง (advocator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปกครองครูอาจารย์และบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง (ombudsman) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย (nonactor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยในบางครั้งเมื่อเห็นว่าการทำตัวเป็นกลางหรือวางเฉยนั้นก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย[5]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บทบาทผู้บริหารในสถานศึกษาทั้ง 10 ประการ ตามที่ สมอล (Small) ได้กล่าวถึง ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทโดยตรงต่อการอำนวยการให้งานต่างๆ ของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับ เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น[6] บทบาทต่างๆ ของผู้บริหารนั้นสามารถมองเห็นได้จากการแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานโรงเรียน และวัดได้จากคุณภาพของงานที่ดีขึ้นผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการบริหารด้วยการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนตามผลการศึกษาของ คริสเตนเซน (Christensen) พบว่า (1) ผู้บริหารมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน (2) มีการติดต่อพบปะกับโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (3) นำโครงการของโรงเรียนอื่นที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีมาใช้ในโรงเรียน

---

[5]James F. Small, Role options for school administration in performance objectives for school principalship (California: Me Cutchan Publishing Corporation, 1974), 21-22.

[6]Gary A. Davis and Magaret A.Thomas, Effective schools and effective teachers (Boston : Allyn and Bacon, 1989), 40.

(4) หาแหล่งทรัพยากรอื่นๆ มาสนับสนุนโรงเรียน (5) มีการอบรมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่โรงเรียน ที่มีคุณภาพมากขึ้น[7]

จากการศึกษาของ คริสเตนเซน (Christensen) และนักบริหารท่านอื่นๆ จะพบว่า พฤติกรรมการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น

การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (vision) ไม่ใช่เป็นเรื่องของการมองเห็นเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของภูมิปัญญาที่สามารถมองผ่านอนาคต มีพื้นฐานอยู่บนความเข้าใจและการศึกษาโลกหลายมิติ คือ ต้องสามารถเข้าถึงภาพรวมทั้งหมดจากอดีตสู่ปัจจุบันสู่อนาคต ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษาในยุคโลกไร้พรมแดน จะต้องจัดอย่างมีระบบ คือควรต้องมี

1. ครูมีวิสัยทัศน์กว้างไกลครอบคลุมระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน และสามารถปรับกระบวนทัศน์การจัดการเรียนการสอนที่มีกระบวนการชัดเจนมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเข้มแข็ง สามารถพัฒนาระบบภูมิปัญญาในการจัดการศึกษาที่เข้าถึงแก่นแท้ของกระบวนการเรียนการสอนอย่างแท้จริง และพร้อมที่จะพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้เข้าสู่ยุคโลกไร้พรมแดน

3. ศึกษานิเทศก์ พัฒนาระบบภูมิปัญญา ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อครูในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

4. การศึกษาทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ แต่เรียนรู้ด้วยวิธีการที่ต่างกันตามเอกัตบุคคล และจัดให้ทุกคนได้รับการศึกษา สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน (education for all)

5. ชุมชนให้ความสำคัญกับการศึกษา ระดมสรรพกำลังทุกส่วนของสังคมช่วยกันและกัน การศึกษาเป็นหน้าที่ของทุกคนต้องช่วยกัน (all for education)

6. ผู้เรียนรู้จักรักษาสิทธิและหน้าที่ของตนในการศึกษา และใฝ่หาความรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต[8]

---

[7]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 191.

[8]ประสงค์ สังขะไชย, “วิสัยทัศน์สู่กระแสการปรับกระบวนทัศน์,” สารพัฒนาหลักสูตร 16, 128 (มกราคม – มีนาคม 2540) : 45.

วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยในปัจจุบันเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคล ครอบครัว และการผนึกกำลังกับชุมชนเป็นสำคัญ โดยเน้นให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่สามารถเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคล ครอบครัว และชุมชน[9] ส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และปรับตัวได้กับสภาวะโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนและความเป็นไปของโลกปัจจุบัน จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องแสดงพฤติกรรมทางด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ประจักษ์ต่อผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) ที่ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แล้วนำวิสัยทัศน์นั้นมาตรวจสอบว่าเหมาะสมกับโรงเรียนในปัจจุบันหรือไม่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์นั้น แล้วนำวิสัยทัศน์นั้นไปทำให้เป็นรูปธรรม ที่สามารถมองเห็นได้และวัดได้ เพื่อนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งทำการประเมินผลของวิสัยทัศน์นั้น เพื่อนำมาพัฒนาเป้าประสงค์ของโรงเรียนในปีนั้น[10] จากการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามโลกปัจจุบัน จะพบว่าการศึกษาในยุคนี้จะเน้นที่การพัฒนาคน ครอบครัวและชุมชนเป็นหลักในการเพิ่มคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ชุมชนและองค์การต่างๆ จะเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากกว่าแต่ก่อน การศึกษาเป็นการเน้นเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การสนับสนุนผู้ร่วมงาน

การปฏิบัติงานโรงเรียนมิใช่ภาระหน้าที่ของผู้บริหารเพียงผู้เดียว แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องร่วมมือกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำ ผู้สนับสนุน ให้งานบรรลุเป้าหมายที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ซึ่งตรงกับข้อสนับสนุนของไลเคิร์ธ (Likert) ที่ว่า แรงจูงใจที่ใช้ได้ผลในการบริหารงานขององค์การก็ต่อเมื่อทำให้บุคคลแต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าตนเป็นที่ยอมรับมีความสำคัญและได้รับการสนับสนุนซึ่งก่อให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพ อันส่งผลถึง

---

[9]สิปปนนท์ เกตุทัต, ผู้รวบรวม, <u>ยุทธศาสตร์การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัฒน์</u> (กรุงเทพฯ : บมจ.ธนาคารกสิกรไทย, 2539), 17.

[10]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 192.

ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่[11] เพราะการจูงใจ คือ การทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อผลงานที่ปรากฏ งานใดก็ตามถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ งานที่ทำย่อมนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากผลการศึกษาของ เมเรนส์ และเลมันต์ (Mehrens and Lehmann) พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา การจูงใจจึงเสมือนหนึ่งเป็นเครื่องมือในการดำเนินการให้คนเป็นไปตามเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ[12] การจูงใจเป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้บริหารในการชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจูงใจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานในด้านต่างๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยา นาควัชระ ที่กล่าวว่า หน้าที่ของนักบริหารโดยทั่วไปก็คือ (1) เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ต้องเป็นผู้นำในองค์การ (2) มีหน้าที่แนะนำสั่งสอนบุคคลร่วมองค์การ ต้องเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้ รู้จักการให้กำลังใจลูกน้อง รู้จักถึงความต้องการของมนุษย์ (3) มีหน้าที่ริเริ่มปรับปรุงและพัฒนาองค์การ (4) มีหน้าที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ จากลักษณะทั้ง 4 ประการดังกล่าว จะเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องของคนและความต้องการของคนเป็นอย่างมาก[13] เช่นเดียวกับ คริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า การศึกษาวิจัยของเขาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสนับสนุนผู้ร่วมงานในโรงเรียนประกอบด้วย

1. ส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงาน
2. ยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำงานดี
3. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
4. พาผู้ร่วมงานไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น
5. ยอมรับคำแนะนำของผู้ร่วมงานและมีการระดมพลังสมองร่วมกัน
6. ช่วยแก้ปัญหาทางอ้อมแก่ผู้ร่วมงาน
7. ส่งเสริมมิตรภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
8. ส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ปกครอง

---

[11]Rensis Likert, New patterns of management (New York : McGraw-Hill, 1967), 75.

[12]Willam A. Mehrens and Irvin J. Lehmann, Measurement and evaluation in education and psychology, 2nd ed. (Sydney : Holt Rinehart and Winston, 1975), 584.

[13] วิทยา นาควัชระ, "หน้าที่ของนักบริหาร," สกุลไทย 39, 1985 (พฤศจิกายน 2535) : 115.

9. ให้คณะครูเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมของนักเรียน[14]

พฤติกรรมการสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นการร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานโดยผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานในทุกๆ ด้าน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อการศึกษาของเด็กต่อไป

การสนับสนุนการดำเนินงาน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเสมือนผู้นำที่จะนำให้บุคลากรร่วมองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน โดยการชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเป้าหมายที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ ดังจะเห็นได้จาก พลิฟเน่อร์ และเพรสทัส (Pliffner and Presthus) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพการณ์ต่างๆ กัน[15] สอดคล้องกับเบนนิส (Bennis) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชี้นำผู้ตามให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำกำหนดไว้[16] เช่นเดียวกันกับ มอร์เฟทและคณะ (Morphet and others) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน[17] ในขณะที่ ชวาร์ท (Schwartz) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงศิลปะของการบอกชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น[18] เดวิส (Davis) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และจูงใจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง

---

[14]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 192 - 194.

[15]John M. Pliffner and Robert V. Presthus, Public administration, 3rd ed. (New York : Ronald Press, 1953), 64 - 65.

[16]Warren G. Bennis, “Leadership theory and administrative behavior : The problem of authority,” Administrative science quarterly 1,3 (December 1959) : 261.

[17]Edgar L. Morphet, Roe L. John, and Theodore L. Reller, Educational organization and administration : concepts, practices, and issues, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967), 122.

[18] David Schwartz, International to management : Principle, practice, and processes (Harcourt-Bruce : Jovanonick, 1980), 491.

คนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ (potential) เป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น[19]

ในขณะที่ เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย[20] กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกในฐานะผู้นำของกลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างดีระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อนำองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี แต่การใช้ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดการภายในองค์การด้วย องค์การประกอบด้วย คน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ[21] ซึ่ง ภิญโญ สาธร ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การภายในโรงเรียนว่า ต้องคำนึงถึง (1) การกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสรับผิดชอบมากที่สุด (2) โครงสร้างของสายการบังคับบัญชาควรเป็นทางราบให้มากที่สุด (3) การกำหนดนโยบายการศึกษาควรมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมให้มาก (4) ควรจัดตั้งคณะกรรมการย่อยรับผิดชอบในงานย่อย (5) ควรมีคณะกรรมการกลางทำหน้าที่วางแผนและประสานงาน (6) ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการรับผิดชอบบริการ

---

[19] Keith Davis, Human behavior at work : Organizational behavior, 7th ed. (New York : McGraw-Hill, 1985), 158.

[20] Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of organizational behavior : utilizing human resources, 5th ed. (London : Prentice-Hall International, 1988), 86.

[21] Edwin B. Flippo, Principles of personal management, 2nd ed. (Tokyo : McGraw-Hill in Kogakusha, 1966), 85 - 86.

[22] ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2523), 356 – 357.

[23] กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2532), 26 – 27.

พิเศษต่างๆ[22] การจัดองค์การ (organizing) เป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายจุดประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของทั้งหน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานช่วยเหลือ (auxiliary) หลักของการจัดองค์การจะต้องมีนโยบายและจุดประสงค์ชัดแจ้ง มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ มีการจัดสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา เอกภาพการบังคับบัญชา และอำนาจทางการบริหาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการจัดองค์การเป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารจะต้องทำการโครงสร้างกิจกรรม เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างในองค์การ โดยการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างชัดแจ้ง[23] จากการจัดองค์การของผู้บริหาร จะพบว่า การจัดองค์การในการบริหารงานนั้นจะต้องแบ่งงานกันตามตำแหน่ง และบทบาทหน้าที่ เพื่อช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

นอกเหนือจากการจัดองค์การแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม ถ้ามีการประสานงานที่ดีแล้ว งานย่อมดำเนินไปได้โดยปราศจากอุปสรรคเพราะการประสานงาน เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กันระหว่างบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ดังนั้น เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานซึ่ง พนัส หันนาคินทร์ ได้เสนอวิธีการประสานงานไว้ดังนี้ 1) ให้ผู้บังคับบัญชา ชั้นรองลงไปได้เข้าใจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ เช่น ครูใหญ่จะต้องหาทางให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการและฝ่ายปกครอง รู้จักและเข้าใจหน้าที่ของกันและกัน 2) จัดให้มีที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสารความคิด เช่น หนังสือเวียนหรือป้ายนิเทศ เป็นต้น 3) จัดประชุมเพื่อแถลงนโยบายหรือวิธีปฏิบัติการและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซักถามข้อสงสัยหรือข้อคิดเห็นได้[24] จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าการประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้ชักจูง แนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันด้วยความราบรื่น และงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับงานวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) พบว่า การสนับสนุนการดำเนินงานเป็น 1) การส่งเสริมทางด้านของกระบวนการทำงาน โดยเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน คอยดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทำงานตามกระบวนการที่วางไว้ 2) คอยชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานด้วยการอธิบาย 3) ให้งานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน 4) ใช้กระบวนการของรัฐอย่างถูกต้อง 5) ร่วมรับผิดชอบข้อมูลข่าวสารของโครงการ 6) มีส่วนร่วมในโครงการและติดตามความก้าวหน้า

---

[24] พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524), 29.

ตลอดเวลา 7) หาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาส่งเสริมกระบวนการทำงาน 8) สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครอง เสนอแนะ และแก้ปัญหาของพวกเขา[25]

การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใดทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ก็ด้วยการติดต่อสื่อสาร และไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุม ล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร คำว่า communication มาจากคำภาษาลาตินว่า communis ซึ่งหมายความว่า commoness หรือร่วมกัน เหมือนกัน ตรงกัน หรืออาจกล่าวง่ายๆ ว่า การติดต่อสื่อสารคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ นั่นคือ ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับมีความเข้าใจตรงกัน หรือเหมือนกันกับตน ในข่าวสารข้อมูล ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ และอื่นๆ จากศัพท์ของ communication นี้ทำให้ทราบความหมายกว้างๆ ของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันนั่นเอง[26]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในทัศนะของ แชนนอนและวีเวอร์ (Shannon and Weaver) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้างขวางโดยหมายรวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่เป็นความรู้สึกนึกคิดจากจิตใจของบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงแต่สื่อสารกันด้วยการเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง ดนตรี ศิลป การวาดภาพ การแสดงระบำบัลเลต์ และพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์[27] โฮว์แลนด์ (Hovland) ให้คำจำกัดความว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการ ซึ่งมีผู้ส่งข่าวสาร ส่งข่าวสารโดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษาเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ[28] ในทำนองเดียวกัน เดวิส (Davis) ให้

---

[25] Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 195 - 198.

[26] เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินห์, การสื่อข้อความในการบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชนจำกัด, 2526), 3 - 4.

[27] Claude E. Shannon and Warren Weaver, The mathematical theory of communication (Urbana, Illinois : The University of Illinois Press, 1949), 95.

[28] Carl I. Hovland, J.L. Janis, and H.H. Kelly, Communication and pervasion (New Haven, Conn : Yale University Press, 1953), 66.

ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง[29] ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์การอาจจะกล่าวได้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การสื่อสารคือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันนี้ก็รับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่างๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ ที่มีความหมายต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยการสั่งการให้เกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ กระบวนการนั้นก็คือ การติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์หรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้[30]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

นอกจากนี้ยังมีคำนิยามความหมายของการติดต่อสื่อสารที่อาจจะนำไปปรับปรุงเข้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ คือ ความหมายที่ว่า “การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารที่ถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร”[31] ดังนั้นจึงพอสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดอักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ

---

[29] Keith Davis, Human relations at work, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, 1967), 316 - 320.

[30]นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกุญชร, บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), 74 - 75.

[31]Everett M. Rogers, Communication strategies for family planning (New York : The Free Press, 1973), 43.

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถานที่ประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมากและเป็นองค์การที่ให้การบริการ (service organization) ต่อสังคม ผู้บริหารโรงเรียนตลอดจนบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงสาระของการสื่อสารในองค์การ (organizational communication) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในการบริหารงานโรงเรียนตลอดจนเป็นวิธีที่จะกระจายความรู้สึกนึกคิดหรือเรื่องราวอื่นๆ ทุกประการให้เป็นที่ชัดแจ้งต่อสมาชิกของโรงเรียน อันมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้สูงส่งยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่างๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงาน หรือการประสานงานด้านต่างๆ และในขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงานหรือสอบถาม ตลอดจนเสนอความคิดเห็นขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้วจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ฟลิปโป (Flippo) ยังได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารการบริหารงานในองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรกการติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนและชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้[32]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

งานวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) เกี่ยวกับการส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสารนั้น ศึกษาในเรื่อง 1) การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้คณะครูทราบ 2) แจ้งข่าวสารถึงผู้ปกครอง 3) ให้ความกระจ่างในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นการอธิบาย การแสดงท่าทางการใช้เหตุผล การรับรองด้วยจดหมาย เป็นต้น 4) ใช้การติดต่อสื่อสารหลายวิธี เช่น คำสั่งหนังสือเวียน ประกาศเสียงตามสาย 5) อำนวยความสะดวกด้วยการสื่อสารให้มีความเป็นกันเองทุกระดับ 6) ผู้บริหารมีเวลาให้ครูปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านการเรียนการสอน 7) แสวงหาแหล่งข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการบริหารงาน 8) จัดเตรียมตารางสำหรับการสื่อสารทุกสัปดาห์[33]

---

[32]Edwin B. Flippo, Management : Behavioral approach (Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966), 329 - 330.

[33]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 198.

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีผู้ศึกษาวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศดังนี้ คือ เดวิส (Davis) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกคนมีเจตคติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง และการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์การและก่อให้เกิดสภาวะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน[34] สเตียร์ (Steers) ได้ศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ จึงควรใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายทางเพื่อเพิ่มโอกาสที่ข่าวสารจะได้รับอย่างถูกต้อง และข่าวสารที่สำคัญควรได้รับการย้ำ ซ้ำ เพื่อให้แน่ใจว่าได้แพร่หลายโดยทั่วถึง[35] พลันเกต (Plunkett) ได้ศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน[36] วาสนา สิชฌรังษี ทำการวิจัยพฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการที่สัมพันธ์กับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารงานตามองค์ประกอบการสื่อสารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการตามองค์ประกอบการสื่อสารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[37]

พัชรีพันธ์ รัตโนคม ได้วิจัยองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับการปฏิบัติงานวิชาการใน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[34]Keith Davis, Human relations at work, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1972), 380.

[35]R.M. Steers, Antecedent and outcome of organizational commitment technical report 2 (Oregon : Office of Naval Research, University of Oregon, 1976), 151.

[36] Elezabeth Ann Plunkett, "A study of the relationship between supperior subordinate communication and job satisfaction," Dissertation Abstracts International 43, 6 (December 1982) : 92 – 93.

[37]วาสนา สิชฌรังษี, "พฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการที่สัมพันธ์กับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533), บทคัดย่อ.

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001[38]

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วๆ ไป เท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดมิได้ในกระบวนการบริหารงาน เพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว การดำเนินงานในองค์การจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือในระดับแนวนอนก็ตาม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนพึงระลึกว่าการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การบริหารโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปด้วยดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ด้วย การแสดงออกทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำ และผู้นำในการปฏิบัติงานโรงเรียน คือ ผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งตรงกับข้อสรุปของ สแตท (Stadt) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ (1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน (2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ (3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ (6) มีวินัยในตนเอง (7) มีมโนภาพ (8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (9) มีความสามารถในการสื่อความคิด (10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี (11) มีสติปัญญา (12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน (13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล[39]

---

[38]พัชรีพันธ์ รัตโนดม, “องค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536), บทคัดย่อ.

[39]Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentic-Hall Inc., 1973), 49 - 53.

ซึ่งสอดคล้องกับ เกอร์ตัน (Gorton) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการคือ (1) เป็นผู้จัดการ (2) เป็นผู้นำทางการสอน (3) เป็นผู้มีวินัย (4) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความร่วมมือ (5) เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง (6) เป็นคนกลางที่คอยจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่างๆ[40] ส่วน ไวลส์ (Wiles) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นิเทศไว้ดังนี้ (1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (2) บทบาทในฐานะผู้นำ (3) บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน (4) บทบาทการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร (5) บทบาทในการสร้างขวัญของครู (6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากร[41] จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะพบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้บริหารคำว่ามนุษยสัมพันธ์ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relations แยกออกเป็นมนุษย์ (Human) ซึ่งแยกออกเป็น มนะ แปลว่า ใจ กับ อุษยะ แปลว่า สูง ดังนั้นคำว่ามนุษย์ก็แปลว่า ผู้มีใจสูง สัมพันธ์ (Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ ผูกพันระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ด้วยกัน การติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับคณะ หรือคณะกับคณะ วิลเลียม จี สก๊อต (William G. Scott) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างได้ผล และทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน และองค์การได้ดุลกัน โดยเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ และช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผล คีท เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ แรงกระตุ้นของคณะบุคคลที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะให้บุคคลร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยร่วมมือร่วมใจกันให้เกิดผลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม[42]

จากที่กล่าวมา จึงพอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและบุคคล บุคคลกับหมู่คณะ หรือระหว่างคณะกับคณะ เพื่อก่อให้เกิดความเคารพนับถือ ความจงรักภักดี ความสามัคคี ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และความสุข ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อทำให้การปฏิบัติงานโรงเรียนประสบความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัยของ วิลเลี่ยม เจมส์ (William James) นักปราชญ์ชาวอเมริกัน ได้ทำการวิจัยพบว่า การสร้างบรรยากาศมนุษยสัมพันธ์โดยวิธีการจูงใจจะทำให้คนสามารถทำงานเพิ่มขึ้นประมาณ 80 – 90 เปอร์เซ็นต์ ตามปกติคนเราทำงานเพียง 20 – 30 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น พอล เฮอร์รี่ (Paul Herrey) และ เคนเนธ บลังชาร์ด (Kenneth H. Blanchard)

---

[40]Richard A. Gorton, School administration (Dubugue, Iowa : Brown Company, 1976), 65 - 69.

[41]Kimball Wiles, อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, 300.

[42] Keith Davis, Human development of work (New York : McGraw-Hill, 1967), 5.

กล่าวว่าในการทำงานนั้นจะต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ (1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) คือ ความสามารถใช้ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ต่างๆ มาใช้ในการทำงาน (2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ความสามารถทำงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี การอาศัยไหวพริบในการชักจูงเพื่อนร่วมงาน การร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน (3) ทักษะทางความคิด (conceptual skill) สามารถเข้าใจลักษณะคนที่ร่วมงาน และลักษณะงานตลอดถึงวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง จากการวิจัยพบว่า บุคคลที่ทำงานร่วมกับคนอื่นมากๆ หรือผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมในระดับต่างๆ ที่ถูกปลดออกจากงาน หรือไม่ได้รับเลื่อนฐานะความดีความชอบ เพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ มีเปอร์เซ็นต์สูงมากที่สุดดังนี้ เกิดจากการขาดความรู้ ถูกปลดออก 10% ไม่ได้เลื่อนฐานะ 24.5% ขาดความสามารถที่จะเข้ากับคนอื่นได้ถูกปลดออก 89.9% จึงสรุปความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม
2. ก่อให้เกิดความร่วมใจในการทำงาน
3. ก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือซึ่งกันและกัน
4. ก่อให้เกิดความสำเร็จและก้าวหน้าในงานที่ทำ
5. ก่อให้เกิดความสุขสามัคคีในวงงานที่ทำ[43]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

งานขั้นปฏิบัตินั้น ปกติแล้วเป็นงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำ จึงเห็นได้ว่างานจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. รู้จักควบคุมตนเอง เช่น ไม่โมโหฉุนเฉียว อย่าหลงอำนาจ อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าคนอื่น อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง

2. รู้จักส่งเสริมกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความน้อยใจ พยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องเมื่อเขาทำดี เห็นใจในความยากลำบากของเขา

3. รู้จักการให้รางวัล โดยไม่ทำให้รางวัลนั้นเป็นเครื่องทำให้คนอื่นเกลียดชัง หลีกเลี่ยงการข่มขู่และขู่เข็ญ ให้รางวัลดีกว่าการทำโทษ ให้รางวัลพอเหมาะกับผลงานที่กระทำสำเร็จ ให้รางวัลเป็นเครื่องแสดงน้ำใจมากกว่าจะเป็นเครื่องแสดงสินน้ำใจใครทำดีก็ให้รางวัลตอบแทน

---

[43] เริงชัย หมื่นชนะ, มนุษยสัมพันธ์สำหรับครู (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2535), 5 - 6.

4. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ เช่น อย่าตำหนิต่อหน้าคนอื่น หลีกเลี่ยงการตำหนิอันเกิดจากเหตุสุดวิสัย ตำหนิว่าอะไรผิดดีกว่าตำหนิว่าใครผิด ก่อนจะตำหนิให้ฟังความเห็นของเขาก่อน วิจารณ์หรือตำหนิด้วยอาการสุภาพ มิใช่ตำหนิเวลาโกรธ

5. รู้จักฟัง เช่น พยายามฟังให้มาก พูดเท่าที่จำเป็น แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจฟังเพื่อหาข้อยุติ มิใช่เพื่อขัดแย้ง หรือจับผิดฟังให้ตลอด อย่าขัดจังหวะถ้าไม่จำเป็น

6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใครดีพยายามสนับสนุน อย่ากีดกัน หรือพยายามสกัดกั้น ใครเดือดร้อนพยายามหาทางช่วยเหลือเอาใจใส่ในทุกข์สุขส่วนตัว และครอบครัวของเขาบ้าง

7. ใช้งานให้เหมาะสมกับคน คำนึงถึงอยู่เสมอว่าทุกคนมีความสามารถ ควรใช้ความสามารถของเขาให้เต็มที่ เปิดโอกาสให้เขาทำงานในสิ่งที่เขามั่นใจว่าจะทำได้

8. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้นำควรจะคิดเสมอว่าความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ จึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อที่เขากลับมาแล้วจะได้มาช่วยเหลือสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่ทำอยู่[44]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การปฏิบัติงานในโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า การแสดงออกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารประกอบด้วย 1) การสร้างความไว้วางใจ ทำดีต่อหน้าทุกคนเสมอกัน 2) เข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 3) มองโลกทางด้านบวกมากกว่าด้านลบ 4) ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง 5) ใช้ทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผล 6) ช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรค 7) ซื่อสัตย์ต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย 8) รักษาคำพูดของตัวเอง 9) เปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์ และยอมรับคำวิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุง[45]

การอำนวยความสะดวกในการประชุม

ในการบริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบาย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงนโยบายนั้น และต้องปฏิบัติงานให้บรรลุ

---

[44] เรื่องเดียวกัน, 86 - 87.

[45] Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 198 - 199.

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้กิจกรรมการประชุม การประชุม หมายถึง การปรึกษาหารือ หรือการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป โดยร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์สถานที่ในการสื่อสาร (การพูดหรือการเขียน) โดยกำหนดเวลาที่แน่นอน[46] การจัดการประชุมของผู้บริหารนั้นอาจเป็นการประชุมเพื่อให้ข้อมูลหรือเพื่อการตัดสินใจก็ได้แล้วแต่กรณี โดยการประชุมทุกครั้งต้องกำหนด วัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมประชุมรับทราบอย่างชัดเจน[47] ผู้บริหารในฐานะผู้อำนวยการประชุม จะต้องจัดการในเรื่องการอำนวยความสะดวกในการประชุม โดยเริ่มจาก (1) เตรียมวาระการประชุม (2) เลือกสมาชิกเข้าประชุม (3) การบริหารเวลาในการประชุม (4) การมีความรับผิดชอบ (5) การปิดประชุมด้วยการสรุปผล[48]

การเตรียมวาระการประชุม วาระการประชุมเป็นหลักการ ควรเตรียมล่วงหน้าและแจกให้สมาชิกก่อนการประชุม วาระการประชุมเป็นเสมือนแผนที่เดินทางเพื่อให้การอภิปรายตรงตามประเด็น ต้องแจกวาระก่อนที่จะมีการประชุมเพื่อให้ผู้ร่วมประชุมได้เตรียมการล่วงหน้า ระเบียบวาระการประชุม ไม่จำเป็นต้องพิมพ์อย่างละเอียดละออ อาจเขียนเป็นลายมือ หรือถ่ายเอกสารอาจจะเขียนบนกระดานดำหรือแผ่นพลิก ถ้ามีเพียง 2 หรือ 3 ปัญหาอาจสื่อสารด้วยวาจา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การเลือกสมาชิกเข้าประชุม ผู้บริหารต้องเลือกบุคคลให้เหมาะสมและน้อยที่สุด จำนวนคนน้อยจะทำให้คนสนใจและมีส่วนร่วมได้มาก ผู้บริหารต้องติดต่อกับคนบางคนก่อนการประชุมเพื่ออธิบายเหตุผลที่ท่านไม่ได้เชิญบางท่านเหล่านั้นเข้าร่วมประชุม การคัดเลือกสมาชิกเข้าประชุมข้อแนะนำที่ดีที่สุดก็คือ ทำอย่างไร ให้มีจำนวนสมาชิกน้อยและพอเหมาะสม มีบ่อยครั้งสมาชิกหลายคนมีความรู้สึกว่า เขาควรจะได้เข้าร่วมประชุม แต่เขาไม่สามารถจะเข้าร่วมได้ บางครั้งมีบางคนที่ท่านรู้สึกว่าควรจะเข้าร่วมประชุมเพราะเหตุผลที่เขาครองตำแหน่งอยู่ในองค์การแต่เขาไม่มีสิ่งใดที่เขามีส่วนร่วมวิธีที่จะเลือกสมาชิกเข้าร่วมประชุมก็โดยพิจารณาแบบของการวางแผนการประชุม ถ้าเป็นการประชุมแบบการให้ข้อมูล ควรให้สมาชิกที่มีความจำเป็นจะต้องทราบข้อมูลที่จะนำเสนอเข้าประชุม แต่ถ้าเป็นการประชุมแบบตัดสินใจแก้ปัญหาต้องเลือกสมาชิกที่มีความรู้ที่จะให้ต่อที่ประชุม มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องนั้น และมีพันธสัญญาใจในการตัดสินใจร่วมกัน ก่อน

---

[46]ประชุม โพธิกุล, ทักษะการประชุมที่มีประสิทธิผล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.), 1.

[47]เรื่องเดียวกัน, 5.

[48]เรื่องเดียวกัน, 9 - 13.

การประชุม ควรจะชี้แจงเหตุผลสำหรับบางคน ที่ตั้งใจอยากเข้าร่วมประชุมแต่ไม่อาจเชิญเข้าร่วมประชุมได้ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้ เป็นวิธีการที่ฉลาด ถ้าจะชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประชุม และทำไมบุคคลที่ไม่ได้เชิญนั้นไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุม

การบริหารเวลาในการประชุม วันและเวลาที่เลือกในสัปดาห์ที่จะจัดประชุม เป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นๆ ในการจัดประชุมเพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมประชุม ตรวจเวลานัดหมายและความพร้อมที่จะเข้าประชุม ให้คิดอย่างรอบคอบในการกำหนดเวลาประชุม สิ่งที่ต้องพิจารณาการคัดเลือกเวลาจัดประชุมจะรวมถึงเวลาที่เหมาะสมของท่านและของสมาชิก และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะใช้ด้วยและมีเวลาสำหรับการเตรียมการจัดประชุม สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาก่อนก็คือ เวลาในการเตรียมการ แล้วจึงตรวจสอบเวลาที่เหมาะสมสำหรับตัวท่านและเวลาที่เหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งเหล่านี้จะทำให้ทางเลือกแคบเข้ามาอีก สิ่งสุดท้ายก็คือสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม เพื่อมาตรวจสอบกับตารางซึ่งจะทำให้ได้เวลาที่พึงพอใจร่วมกัน เมื่อเลือกเวลาจัดประชุม ควรหลีกเลี่ยงตอนบ่ายๆ ของก่อนวันหยุด หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือตอนเช้าของวันทำงานหลังวันหยุด เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การมีความรับผิดชอบ การควบคุมและการชี้แนะที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประชุมที่มีประสิทธิผล ใช้วาระการประชุมควบคุมการอภิปรายให้ตรงประเด็น ส่งเสริมกระตุ้นสมาชิกที่มีส่วนร่วมน้อย และควบคุมบุคคลผู้ซึ่งพยายามครอบงำกลุ่ม ท่านต้องตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะใช้วิธีการใดที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการประชุมตรงกับวัตถุประสงค์ของการประชุมและใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม

การปิดประชุมด้วยการสรุปผล ทุกครั้งที่มีการปิดประชุม ควรเน้นย้ำวัตถุประสงค์การประชุม สรุปผลว่าเกิดสำเร็จอะไรบ้างตามวัตถุประสงค์การประชุม และทบทวนการปฏิบัติงานตามมติของที่ประชุม

การจัดอำนวยการความสะดวกในการประชุมของผู้บริหารตามที่ได้กล่าวข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า การอำนวยความสะดวกในการประชุมของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย (1) สนับสนุนผู้เข้าร่วมประชุม (2) มาเข้าประชุมทุกครั้ง

(3) จัดเวลาในการประชุม (4) จัดรูปแบบในการประชุม (5) จัดข้อมูลในการประชุม (6) จัดแปลการประชุม (7) สรุปผลการประชุม[49]

จากการจัดการอำนวยความสะดวกในการประชุมของผู้บริหาร พอสรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องจัดเตรียมวาระการประชุม การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมประชุม การบริหารเวลาในการประชุม มีความรับผิดชอบตลอดเวลาที่ทำการประชุมและสรุปผลการประชุมทุกครั้ง

การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน

การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง การร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน จะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน หรือบรรยากาศการอยู่ร่วมกันให้มีขึ้น เนื่องจากการที่คนเรามีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นเสมอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่เสมอ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนของผู้บริหารตามการศึกษาวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) พบว่า (1) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน (2) สนใจในงานของนักเรียน (3) สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียน (4) ยอมรับความสามารถที่เด่นของนักเรียน (5) ทำให้นักเรียนเกิดความสบายใจในการประชุม (6) ให้นักเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของพวกเขา จากพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารกับนักเรียน พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีส่วนในการทำกิจกรรมของนักเรียน สนใจในงานของนักเรียนและส่งเสริมในความสามารถที่เด่นของพวกเขา รวมทั้งให้นักเรียนมีส่วนในการแก้ปัญหาของพวกเขาเองด้วย

การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน

ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับรัฐเพื่อรับนโยบายมาปฏิบัติในโรงเรียน การติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นการสื่อสารที่มีการโต้ตอบหรือที่เรียกกันว่า การปฏิสัมพันธ์ โดยรัฐใช้การควบคุมบังคับบัญชาโดยสายงานให้ผู้บริหารทำตามระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ และผู้บริหารรับข้อกำหนดเหล่านั้นไปปฏิบัติในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการควบคุมเป็นอย่างดี

---

[49]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 199 - 200.

เพราะการควบคุมงานเป็นการตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ เป็นการตรวจดูว่าสิ่งที่ได้สั่งไปแล้วนั้นได้กระทำไปโดยถูกต้องเรียบร้อยและทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ การควบคุมงานเป็นวิธีการที่ผู้บริหารทราบว่าควรมีการแก้ไขตรงไหนหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานนั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการควบคุมงานว่า (1) งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ (2) วิธีดำเนินงาน ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่ (3) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด (4) มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่เพียงใด (5) ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ (6) เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรคและป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ (7) เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง[50] ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการควบคุมงาน 2 แบบ คือ (1) การควบคุมทางตรง (direct control) ได้แก่ การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำได้โดยการตรวจสอบโดยตรงโดยการใช้การสังเกตส่วนบุคคล โดยการสืบสวนจากข้อมูลทางสถิติ เช่น การใช้เวลาทำงาน การให้เขียนรายงานหรือการรายงานด้วยวาจา (2) การควบคุมทางอ้อม (indirect control) เป็นการควบคุมด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือควบคุมโดยการจ่ายเงิน การกำหนดวงเงินให้ใช้จ่ายเป็นต้น[51] ในการควบคุมงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความเข้าใจว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นเครื่องช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าถูกควบคุมน้อยที่สุด แต่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลดีแก่การสร้างน้ำใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานมากที่สุด ในแต่ละโรงเรียนจะมีการควบคุมงาน การควบคุมงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ (1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (2) ความสามารถของผู้ร่วมงานการได้รับการฝึกอบรมประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา รวมถึงความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน (3) น้ำใจในการทำงานและวินัยของผู้ร่วมงาน[52] การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและรัฐ จะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่จะเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ โดยรัฐจะควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่รัฐกำหนด ส่วนการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยเหนือกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[50]สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 249 - 250.

[51]พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, 51.

[52]เรื่องเดียวกัน, 52.

การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนเป็นภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ เนื่องจากสถาบันการศึกษาเป็นองค์การพื้นฐานหลักทางสังคมหน่วยหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในเกือบทุกๆ ด้าน โดยที่สถาบันเหล่านั้นต้องดำเนินกิจการของตนเองไปภายใต้หลักการ และแนวทางตามระเบียบวิธีการของทางราชการ พร้อมกับคำนึงถึงสังคมและชุมชมที่สถาบันตั้งอยู่ประกอบกัน จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน[53] ในแง่ของความหมายได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้เช่น แซนเดอร์ส (Sanders) กล่าวว่า “ชุมชนหมายถึง กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในอาณาเขตพื้นที่เดียวกัน มีการติดต่อกันได้สะดวก มีสิ่งอำนวยความสะดวกและใช้บริการร่วมกัน มีวัฒนธรรมแบบเดียวกัน มีความผูกพันต่อชุมชนและมีสถาบันทางสังคมร่วมกัน”[54] ในขณะที่พจนานุกรมของ เวบสเตอร์ (Webster’s new dictionary of English language) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง กลุ่มชนที่อาศัยอยู่ในขอบเขตหรืออาณาบริเวณเดียวกัน มีความผูกพันและสนใจในเรื่องต่างๆ คล้ายๆ กัน[55] เพื่อที่จะให้เกิดความเข้าใจในหลักการและวิธีการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน น่าจะได้พิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้พอสมควร ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอไว้ เช่น วิมลศรี อุปรมัย และคณะได้ให้ความหมายว่า คือ การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนรู้จักชุมชนดีขึ้นในแง่ที่สามารถค้นหา และใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา ในเวลาเดียวกันก็ให้ชุมชนมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ถ้าจะให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างความสัมพันธ์ก็คือ “ทำให้ชุมชนรู้สึกว่า โรงเรียนเป็นสมบัติของเขา” ผู้คนในชุมชนก็ย่อมจะได้ช่วยกันดูแลรักษาทรัพย์สินของ โรงเรียน ตลอดจนเอื้ออำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในด้านต่าง ๆ[57] สำหรับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[53]ประกอบ คุณารักษ์, การทำงานของผู้บริหารกับพฤติกรรมพลังอำนาจแฝงในชุมชน (นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527), 74.

[54]Irvin T. Sanders, The community : An introduction to a social system (New York : The Ronald Press, 1958), 189.

[55]Webster, Webster’s new dictionary of English language, 3rd ed. (Springfield, Massachusetts : G&C Messian Company Publisher, 1976), 460.

[57]วิมลศรี อุปรมัย และคณะ, การศึกษากับการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2528), 138.

[58]American Association of School Administrators, Public relation of America’s school (Arlington, Va : The Association, 1950), 14.

จุดหมายในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน สมาคมนักบริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (AASA) ได้กำหนดไว้หลายประการดังนี้คือ (1) เพื่อแจ้งข่าวสารของโรงเรียนแก่ชุมชน (2) เพื่อให้ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นในโรงเรียน (3) เพื่อรวบรวมความช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดโปรแกรมทางการศึกษา (4) เพื่อพัฒนาความรู้ด้านประชาธิปไตย (5) เพื่อปรับปรุงความร่วมมือระหว่างครูและผู้ปกครองในการจัดการศึกษา (6) เป็นการบูรณาการระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนเพื่อปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาของเด็ก (7) เพื่อประเมินผลการจัดการของโรงเรียนกับความต้องการของเด็ก และประการสุดท้าย (8) เพื่อแก้ไขความไม่เข้าใจในเป้าหมายและจุดประสงค์ของโรงเรียน[58] โรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาย่อมจะต้องมีอุดมการณ์และเป้าหมายที่สอดคล้อง และเป็นแนวเดียวกันกับเป้าหมายที่สังคมเป็นผู้กำหนดเมื่อโรงเรียนเกิดขึ้นด้วยศรัทธาของประชาชน และตั้งอยู่ได้ด้วยความสนับสนุนของประชาชน

ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว[59] เป็นที่ทราบกันดีว่าการที่โรงเรียนจะดำเนินการได้สำเร็จเพียงใดนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยอาศัยกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (school – community relations) ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้หลายประการดังนี้ (1) เพราะโรงเรียนเป็นแหล่ง คัดเลือกคนให้ชุมชน (2) โรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาคนให้ชุมชน (3) โรงเรียนเป็นแหล่งรวมวิชาสาขาต่างๆ (4) โรงเรียนกับชุมชนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทบาทของโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชนที่ตั้งขึ้นโดยชุมชน เพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยตรง การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับเงินจากรัฐบาลซึ่งมาจากภาษีของประชาชนทุกคน โรงเรียนจึงต้องสนองความต้องการของประชาชนทั่วไปไม่ด้านใดก็ด้านหนึ่งเสมอ ซึ่งสมพงษ์ พัดปุย กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดของชุมชนที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดวัฒนธรรม และเตรียมสมาชิกของสังคมให้เป็นบุคคลที่สังคมยอมรับและพัฒนาคนเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสงบสุขด้วยการจัดประสบการณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการ

---

[59]สุภรณ์ ศรีพหล, "แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาโรงเรียนชุมชน สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1 (กรุงเทพฯ : น่ำกังการพิมพ์, 2526), 21.

ดำรงชีวิตให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ปัญหาต่างๆ และสภาพความเป็นจริงในสังคมที่เขากำลังดำเนินชีวิตอยู่ ตลอดจนเป็นสถาบันที่รวบรวมและพัฒนามรดกทางสังคมให้สืบทอดต่อไป[60]

จากงานวิจัยของสัมฤทธิ์ วงศ์ทองดี ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง[61] ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสาน สีสันต์ ที่พบว่า ระดับการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี มีค่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก[62] เช่นเดียวกับณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี ที่วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ระดับปานกลาง 5 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้ การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน การให้บริการชุมชน การเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน[63]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[60]สมพงษ์ พัดปุย, "การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับชุมชน," สารวิจัยการศึกษา 1,2 (กุมภาพันธ์ 2527) : 20.

[61]สัมฤทธิ์ วงศ์ทองดี, "พฤติกรรมการบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533), บทคัดย่อ.

[62]ประสาน สีสันต์, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

[63]ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี, "ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น เป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชนที่ให้การศึกษาแก่ชุมชนและเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม โรงเรียนจึงต้องบริการสังคม และให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนกับชุมชนจะต้องเกี่ยวข้องและร่วมมือกันอยู่เสมอ แต่การร่วมมือที่เกิดขึ้นได้อย่างดีนั้นจำเป็นต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้จักและเข้าใจกันอย่างดีพอเสียก่อน การร่วมมือที่ดีจึงจะเกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อโรงเรียนมีความจำเป็นจะต้องให้ชุมชนเข้ามารู้จักและเข้าใจปัญหาของโรงเรียนอย่างมากพอ วิธีการที่ดีที่สุดคือให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน เมื่อชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมดังกล่าวแล้ว ชุมชนก็จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความรู้สึกร่วมได้ร่วมเสีย มีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาของโรงเรียนเมื่อโรงเรียนประสบปัญหาและชุมชนก็จะเข้าใจในปัญหาได้ดี การขอความช่วยเหลือ ร่วมมือหรือขอความอนุเคราะห์จากชุมชนก็จะทำได้ง่ายและสะดวกขึ้นเพราะชุมชนรู้ปัญหาอยู่แล้ว ทำให้การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นไปด้วยความราบรื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชนของผู้บริหารดังได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่าผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐโดยการควบคุมการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้ ส่วนการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนผู้บริหารใช้การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ด้วยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเด็ก โดยมีโรงเรียนเป็นสถานที่ให้ความรู้และการบริการต่อชุมชน เป็นการแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม

การบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของตนมาช่วยส่งเสริมผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน บทบาทสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารทำให้โรงเรียนและชุมชนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ซึ่ง แอนเดอร์สัน และวิลเลี่ยม (Anderson and William) ได้กล่าวว่า ผู้มีบทบาทโดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน[64] เพราะผู้บริหารเหล่านี้ สามารถติดต่อทำความสัมพันธ์กับชุมชนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมปรึกษาหารือ

---

[64] Vernon E. Anderson and Gruhn T. William, Principles and practices of secondary education, 2nd ed. (New York : The Ronald Press Company, 1962), 136.

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อพูดคุยในสถานที่ทุกเวลาตามแต่โอกาสจะอำนวย รวมทั้งการโต้ตอบจดหมายหรือการเยี่ยมเยียนถึงบ้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นเป็นความพยายามที่ผู้บริหารต้องทำให้ชุมชนเกิดความประทับใจและเข้าใจ ผู้บริหารจึงเป็นเสมือนตัวแทนของโรงเรียนในการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน บทบาท และภาระหน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีดังนี้

บทบาทในด้านการประสานงานราชการแก่ชุมชน โรงเรียนเป็นส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด โรงเรียนจึงเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของทางราชการและของชุมชน โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำชุมชน ผู้บริหารจึงเป็นที่ปรึกษาและคอยให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้แก่ชุมชน

1. บทบาทในด้านการสร้างสัมพันธภาพอันดีในโรงเรียน สัมพันธภาพในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกเป็นอย่างมาก ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนไม่ดี มีความแตกร้าวภายในก็จะเป็นเครื่องทำลายความร่วมมือ และกระทบศรัทธาเชื่อถือโรงเรียน การจะให้ชุมชมร่วมมือสนับสนุนจึงเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก และหากมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารต้องพยายามหาทางแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้นไป และควรระลึกอยู่เสมอว่าสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะเกิดขึ้นได้อย่างดีอยู่ที่การทำให้ชุมชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเอง และใกล้ชิดผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้คณะครู – อาจารย์ได้ร่วมกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ และเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับปฏิบัติงานโรงเรียน ผู้ร่วมงานจะเกิดความพึงพอใจ เมื่อผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง นับถือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในโรงเรียนจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหาร

2. บทบาทในด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การประชาสัมพันธ์เป็นวิธีการวางแผนต่อเนื่องเพื่อสร้าง หรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจร่วมมือกัน งานประชาสัมพันธ์เป็นงานระดับนโยบายและแผนงาน วิธีการและบทบาทการทำงานของโรงเรียน คือ การนำเอาความจริงเผยแพร่และรับฟังความคิดเห็นของชุมชน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. บทบาทการใช้ชีวิตร่วมในชุมชน ปกติผู้บริหารต้องติดต่อกับประชาชนทุกคนไม่ว่าจะเป็นระหว่างเดินทางไปและกลับจากโรงเรียน ตามถนนหนทาง ตามร้านค้า ตามบ้านหรือตามงานสังคมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพบปะโดยบังเอิญหรือเหตุการณ์ปกติ ผู้บริหารไม่ควรละเลยที่จะสร้างความสัมพันธ์ โดยการพูดทักทายปราศรัยด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ผู้บริหารบางคนอาจเป็นคนในท้องถิ่นใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน ควรได้ศึกษาและทำความเข้าใจชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการปรับตัวเข้ากับสังคมของชุมชน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนและจูงใจคณะครูและนักเรียนให้คำนึงถึงบทบาทด้านนี้อยู่เสมอ การทำให้คนในชุมชนเห็นว่าโรงเรียนกับชุมชนไม่ได้แยกออกจากกัน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สมาชิกของชุมชนจะเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในโรงเรียนและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนมากขึ้น

4. บทบาทในด้านการสร้างสัมพันธภาพต่อบิดามารดาและผู้ปกครอง การพัฒนาการศึกษาของประเทศในปัจจุบันกำลังได้รับการปรับปรุง ทั้งทางด้านหลักสูตร วิธีสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน รวมถึงคุณภาพของครูที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ ความต้องการให้เด็กได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นที่ทราบกันในวงการศึกษาว่า องค์ประกอบของการเรียนการสอนที่จะทำให้เด็กมีคุณภาพ มีอิทธิพลมาจากสภาวะแวดล้อมของชุมชน สิ่งแวดล้อมภายในบ้าน กลุ่มเพื่อน ฯลฯ การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาจึงไม่อาจจะละเลยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับเด็ก เมื่อเด็กอยู่ในโรงเรียนจะมีครูเป็นผู้แนะนำสั่งสอนอบรม เมื่อเด็กอยู่ที่บ้านจะมีบิดามารดาหรือผู้ปกครองเป็นฝ่ายสนับสนุนช่วยเหลือทั้งทางด้านการศึกษา การสั่งสอนอบรม จึงเห็นได้ว่าบทบาทของบิดามารดาหรือผู้ปกครองจำเป็นที่ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารคือ การช่วยให้ครูและบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ให้ผู้ปกครองและครูได้มีโอกาสพบปะกันซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดาหรือผู้ปกครองกับครูมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ผู้ปกครองจะได้สนใจในกิจกรรมของโรงเรียน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาของเด็กและเป็นการกระชับความสนิทสนมระหว่างกันให้มั่นคง นอกจากนี้โรงเรียนยังอาจได้รับความช่วยเหลือในด้านทรัพยากรต่างๆ จากผู้ปกครองด้วย

5. บทบาทในด้านสัมพันธภาพต่อนักเรียนและศิษย์เก่า นักเรียนและศิษย์เก่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อการเผยแพร่เกียรติคุณของโรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน เมื่อโรงเรียนสามารถสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและศิษย์เก่า ดังนั้นบุคคลเหล่านี้ จึงมีบทบาทมากในการช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียน ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยที่จะสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อนักเรียนและศิษย์เก่า เพราะเขาเหล่านั้นเป็นกำลังสำคัญในการช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากบทบาทของผู้บริหารที่มีหน้าที่สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดังได้กล่าวไปแล้วนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในโรงเรียนมีดังนี้

1. ชักชวนให้ผู้ปกครองเข้ามาร่วมกิจกรรมในโรงเรียน การชักชวนอาจเป็นการชักชวนด้วยตนเอง ส่งจดหมาย แถลงการณ์ การจัดการประชุม การโทรศัพท์ การสอบถามความคิดเห็นของผู้ปกครอง หรือเชื้อเชิญผู้ปกครองมาเป็นกรรมการโรงเรียน

2. ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ในเรื่องของการตัดสินใจการขอความช่วยเหลือหรือการทำกิจกรรมร่วมกับนักเรียน

3. ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวกสบายในการประชุมผู้ปกครอง

4. ผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองด้วยภาษาของพวกเขา ควรเรียนรู้ภาษาดั้งเดิมของผู้ปกครองถ้าไม่ใช่ภาษาสากล หรือควรจัดหาล่ามสำหรับแปลเมื่อจำเป็น

5. ส่งข่าวสารถึงผู้ปกครอง แจ้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

6. ยอมรับผู้ปกครองที่มีความชำนาญ และจัดโอกาสให้เขาได้ใช้ความชำนาญนั้นในการช่วยเหลือโรงเรียน รวมทั้งเสริมแรงให้เขาสมัครใจช่วยเหลืองานในชั้นเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

7. ขอบคุณ ผู้ปกครองด้วยความจริงใจ

8. อนุญาตให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการโรงเรียน

9. กระตุ้นให้ครูเกิดความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ผู้ปกครองย้ำเตือนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน ช่วยเหลือเด็กตามที่ผู้ปกครองต้องการ

10. ทำงานร่วมกับผู้ปกครองเพื่อจัดหาสิ่งต่างๆ มาช่วยเด็ก[65]

บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในโรงเรียน สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้ปกครอง โดยการชักชวนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการเรียนการสอน การจัดหาทรัพยากร การให้ทุนการศึกษา และด้านอื่นๆ เท่าที่ผู้ปกครองจะสามารถช่วยได้ การให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นการลดช่องว่างระหว่างชุมชนกับโรงเรียนและเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กโดยตรง

---

[65]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 201 - 202.

การจัดหาทรัพยากร

ภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ก็คือ การจัดหาทรัพยากร มาใช้ในการบริหารงานให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนกล่าวถึง ได้แก่ ปัจจัยสี่ของการบริหาร นั่นคือ (1) คน (2) เงิน (3) วัสดุอุปกรณ์ (4) การจัดการ ผู้บริหารจะต้องบริหารปัจจัยสี่ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน เพราะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารคือ การสรรหาทรัพยากรที่ขาดแคลน การดำรงรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ และการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารดังกล่าวสอดคล้องกับเคเนสเซวิส (Knezewich) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาไว้ 17 ประการ คือ (1) เป็นผู้ชี้ทางไปสู่จุดมุ่งหมาย (2) เป็นผู้นำกระตุ้น (3) เป็นผู้วางแผน (4) เป็นผู้ตัดสินใจ (5) จัดองค์การ (6) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้ประสานงาน (8) ผู้สื่อสาร (9) ผู้บริหารความขัดแย้ง (10) ผู้แก้ปัญหา (11) ผู้จัดระบบการทำงาน (12) ผู้จัดการเรียนการสอน (13) บริหารงานบุคคล (14) ผู้จัดทรัพยากรต่างๆ (15) ผู้ประเมินผล (16) นักประชาสัมพันธ์ (17) ผู้นำทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณี[66]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำหรับสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators) มีชื่อย่อว่า AASA ได้เสนอกระบวนการบริหารให้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดสรรทรัพยากร (allocation) 3) การเสริมกำลังบำรุง (stimulating) 4) การประสานงาน (coordination) 5) การประเมินผล (evaluation)[67] สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เป็นกระบวนการทางการบริหารไว้ว่า การบริหารที่ดีจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (4) การอำนวยการ (5) การประสานงาน (6) การรายงานและติดต่อสื่อสาร (7) การคลังและงบประมาณ[68] ภิญโญ สาธร ให้แนวความคิดว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน 8 ประการ ดังนี้ (1) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย (2) การปกครองและการแนะแนว หรือการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน (3) การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์

---

[66]Stephen J. Knezewich, Administration of public education (New York : Harper and Rows, 1962), 44 - 50.

[67]American Association of School Administrators, Staff relations in school administration (Washington D.C. : The Association Process, 1955), 17.

[68] สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 14.

การสอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (4) การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน และรับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง (5) การจัดระบบบริหารโรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี (6) การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่บริเวณและพัสดุครุภัณฑ์ (7) การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่างๆ การเงิน และงานบริการต่างๆ ของโรงเรียน (8) การประเมินผลงานซึ่งต้องทำเป็นระยะๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย[69]

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะพบว่าการบริหารด้านทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียนเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การวางแผนในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นไปทิศทางใดองค์การจึงจะเจริญก้าวหน้า การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดทำ เมื่อได้บุคคลเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการอำนวยการและประสานงานให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินไปโดยราบรื่นมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นการรายงานการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดงบประมาณการเงินให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนี้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียน (2) การเงินหรืองบประมาณของโรงเรียน (3) อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ภายในโรงเรียน (4) การจัดการบริหารโรงเรียน ทรัพยากรดังกล่าวล้วนต้องได้รับการทะนุบำรุงและส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดหาทรัพยากรมาเพิ่มเติมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการแสดงประสิทธิภาพของการบริหารว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยดูจากการจัดหาทรัพยากรของการศึกษาวิจัยโดย คริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า พฤติกรรมการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในโรงเรียน และห้องเรียน
   1.1 จัดโปรแกรมสำหรับโรงเรียน เพื่อ
   1.2 ชักชวนคนในชุมชนมาจัดทำหลักสูตรร่วมกัน
   1.3 จัดงบประมาณในการสนับสนุนโปรแกรมเฉพาะ
2. จัดหาเครื่องมือสำหรับโรงเรียนและห้องเรียน
   1.4 จัดหาคอมพิวเตอร์สำหรับห้องเรียน
   1.5 จัดหาอุปกรณ์มาทดแทนอุปกรณ์ที่ชำรุดหรือเสียหายให้เร็วที่สุด
   1.6 จัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับอุปกรณ์นั้นๆ

---

[69] ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา, 356 - 357.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่หมู่คณะเท่าที่จะทำได้
   3.2 กระจายข่าวสารเกี่ยวกับการเงินที่รัฐบาลช่วย
   3.3 แลกเปลี่ยนข่าวสารในความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการสอน
4. จัดหาบุคคลภายนอกมาสนับสนุนโรงเรียน
   4.2 พบปะบุคคลภายนอกเพื่อนำบุคคลภายนอกมาสู่โรงเรียน
   4.3 ติดต่อกับมหาวิทยาลัยหรือบริษัทธุรกิจเพื่อสนับสนุนโรงเรียน
   4.4 จัดหาประธานโรงเรียนที่จะช่วยเหลือโรงเรียนได้
5. จัดโอกาสในการพัฒนาความสามารถ
   5.2 แจ้งข่าวสาร แผนงาน ให้หมู่คณะทราบ
   5.3 จัดหาทุน เพื่อส่งหมู่คณะไปฝึกงาน/ดูงาน
   5.4 เชื้อเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ในการทำงาน
   5.5 จัดเวลาให้หมู่คณะได้มีโอกาสพัฒนางานที่ตัวเองสนใจ
6. เชื้อเชิญชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม
7. วางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ[70]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากที่ได้กล่าวถึงการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหาร พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดวางแผนในการสรรหาทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนมากที่สุด ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พฤติกรรมในการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน

การส่งเสริมทางด้านการเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ รวมตลอดทั้งผู้ช่วยของผู้บริหารเหล่านั้นต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่หากผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เพียงผู้บริหารอย่างเดียว โรงเรียนนั้นก็คงบรรลุจุดประสงค์ได้ยาก ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถและแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนการสอนผู้บริหารหรือผู้นำทางวิชาการนั้นมีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดีเบวอส

---

[70]Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 203.

(DeBevoise) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า การกระทำที่ครูใหญ่แสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำในอันที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน[71] ส่วนกรีนฟิลด์ (Greenfield) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า เป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครูรวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน[72] ซึ่งเดวิสและโทมัส (Davis and Thomas) ก็มีความเห็นที่คล้ายกันว่าผู้นำทางวิชาการคือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู[73] จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริการและนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผลซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดีเวบอส (DeBevoise) ได้กำหนดไว้ดังนี้ (1) เป็นผู้มีความคิดหรือความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (2) เป็นผู้บริหารและผู้นำของโรงเรียน (3) มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการเรียนการสอน และผลการปฏิบัติของครูในห้องเรียน[74]

เฮนคเลย์ และคณะ (Hencley and others) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะแสดงบทบาทของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ (1) โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน (2) บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงินและธุรการต่างๆ (3) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด (4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (5) เป็นผู้นำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน (6) พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[71]ดีเบวอส (DeBevoise), อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2536), 58.

[72]Greenfield, quoted in Gary Davis and Magaret A. Thomas, Effective schools and effective teachers (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1989), 21.

[73]Gary Davis and Magaret A. Thomas, Effective schools and effective teachers, 21.

[74]DeBevoise, "Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader," quoted in Gary A. Davis and Magaret A. Thomas, Effective schools and effective teachers, 21.

สังคมและประเทศชาติ[75] ส่วนทรัสตี (Trusty) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ (1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้ (2) ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ (3)สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา (5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน (6) ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ(7)ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน (8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ(9)ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน (10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน (11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน (12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน (13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัย (14) ร่วมมือกับคณะครูให้การนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยนักเรียน (15) มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน (16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม (17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ[76]

พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารนั้น นักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ ในปีพุทธศักราช 2522 บรูคโอเวอร์ (Brookover) เสนอว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ (1) มุ่งเน้นด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (2) มีความคาดหวังในตัวนักเรียนสูง (3) สังเกตการสอนและให้คำปรึกษาแก่ครู (4) ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และ (5) คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน[77] ในปี

---

[75] เฮนคเลย์ และคณะ, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์, การศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 40.

[76]Trusty, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533), 62 - 63.

[77]Gary A. Davis and Magaret A. Thomas, Effective schools and effective teachers, 40.

พุทธศักราช 2530 อันเบน และฮิวส์ (Ubben and Hughes) เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ ดังนี้ (1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด (2) การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน (3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (4) มีความคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู (5) การทำงานด้านหลักสูตร (6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน[78] เดวิสและโธมัส (Davis and Thomas) ได้สรุปว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการต่อไปนี้คือ (1) การเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน (3) การให้แรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ (4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ (5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ (6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย (7) การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู (8) การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ[79] ส่วน เฮค และคณะ (Heck and others) ได้เสนอแนะพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (2) การสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง(3)การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู (4) การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ (5) การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู (6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (7) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย[80] ส่วน ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ (1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ (3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน[81] มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[78]Gerald C. Ubben and Larry W. Hughes, The principal : Creative leadership for effective schools (Boston : Allyn and Bacon, 1987), 97 - 98.

[79]Gary A. Davis and Magaret A. Thomas, Effective schools and effective teachers,40.

[80]Ronal H. Heck and others, “Instructional leadership and school achievement : Validation of a causal model,” Educational Administration Quarterly 26, 2 (May 1990) : 95.

[81]Phillip Hallinger and Joseph Murphy, “Assessing the instructional management behavior of principal,” The Elementary School Journal 86, 2 (November 1985) : 221 - 224.

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (defining the school mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (framing school goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (communicating school goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งในรูปที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (managing the instructional program) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอนซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (supervising and evaluation instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้น ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียนให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (coordinating curriculum) หมายถึงพฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (monitoring student progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตรการประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (promote school climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (norms) และเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (protecting instructional line) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็ก เด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพ และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (maintaining high visibility) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (providing incentives for teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (promoting professional development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (developing and enforcing academic standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้ จะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งที่ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (providing incentives for learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและเป็นผู้ปฏิบัติงานในการให้การศึกษาแก่นักเรียนมากที่สุด การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของการเรียนการสอนและเน้นงานวิชาการเป็นสำคัญเพราะเปรียบเสมือนหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียนที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานดังนี้ (1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การจัดให้มีหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรอย่างเพียงพอ ทำความเข้าใจและสร้างความเข้าใจให้กับครูในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร (2) งานการเรียนการสอนได้แก่ การจัดให้มีแผนการสอนให้ครบทุกชั้นและทุกกลุ่มประสบการณ์ จัดห้องเรียน สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมตามความจำเป็น จัดครูเข้าสอนและจัดตารางสอนให้เหมาะสมกับเวลาและอัตราเวลาเรียนในหลักสูตร มีการติดตามการจัดการเรียนการสอนโดยเข้าเยี่ยมชั้นเรียนหรือสังเกตการสอนอย่างต่อเนื่อง และสามารถแนะนำช่วยเหลือครูในการปรับปรุง

การเรียนการสอน (3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดหาและบริหารวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ตลอดจนส่งเสริมให้ครู รู้จักทำ รู้จักใช้ และรู้จักเก็บบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน มีการแสวงหาแหล่งวิทยากรที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและมีการติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (4) งานวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การจัดหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา จัดให้มีเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพและดำเนินการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดไว้มีการติดตามและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (5) งานห้องสมุด ได้แก่ การจัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือตลอดจนวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับห้องสมุด มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุด จัดหาและจัดทำทะเบียนหนังสือและหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุดอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนใช้ห้องสมุดในการพัฒนาการเรียนการสอน คอยติดตามดูแลให้ความช่วยเหลือและประเมินผลการดำเนินงานห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง (6) งานนิเทศภายใน ได้แก่ การทำความเข้าใจและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ให้การสนับสนุนในด้านเครื่องมือ วัสดุ – อุปกรณ์ ตลอดจนเอกสารที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการตามแผนนิเทศที่วางไว้ มีการประเมินผล รวบรวมผลการนิเทศและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศไว้อย่างเป็นระบบ (7) งานประชุมอบรมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมอบรม สัมมนาเกี่ยวกับงานวิชาการตามสภาพปัญหาและความต้องการหรือสนับสนุนให้ครูไปเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการที่สถาบันหรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อให้นำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนหรือเป็นวิทยากรเพื่อจัดประชุมอบรมทางวิชาการในโอกาสต่อไป มีการสนับสนุนเกี่ยวกับงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการจัดประชุมอบรมและอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานทุกครั้ง[82] ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) ที่พบว่า การส่งเสริมทางด้านการเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) มีความเข้าใจในแผนและยุทธศาสตร์ของหลักสูตรเป็นอย่างดี 2) ส่งเสริมความสามารถในการสอนของครู 3) สนับสนุนในการทดลองใช้หลักสูตรใหม่ๆ 4) การประเมินความสามารถของนักเรียน 5) สอนจุดยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[82]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองพัฒนาบุคคล, คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 4 - 9.

ในการเรียนแก่คณะครู 6) วางแผนเพื่อจัดกิจกรรมในการเรียน 7) จัดเวลาไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น 8) จัดเวลาไปเยี่ยมชมห้องเรียนอื่นๆ ในโรงเรียน 9) ดูแลการทำงานของครูให้สามารถดำเนินไปตามแผนของหลักสูตร 10) ส่งเสริมความสามารถทางการเรียนในหมู่นักเรียน 11) ให้รางวัลแก่นักเรียนที่ได้รับความสำเร็จ 12) ใช้อารมณ์ขันกระตุ้นให้เกิดความเร้าใจในการสอน 13) มาทำงานเร็วและกลับทีหลัง และสามารถสอนแทนครูคนอื่นได้ 14) มีการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการหรือตามความต้องการของครู 15) มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน 16) เผยแพร่ความสามารถทางการเรียน 17) จัดให้มีกิจกรรมของครอบครัวในโรงเรียน[83]

จากขอบข่ายงานวิชาการข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษามีคุณภาพในที่สุด ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ถือว่างานนั้นเป็นงานที่ขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น และงานด้านวิชาการของผู้บริหารนี้เป็นงานที่ส่งเสริมทางด้านการเรียนของนักเรียนด้วย ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของรังสรรค์ ฤกษ์ขำ ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมจริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารอยู่ในลำดับแรก และพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน[84] เช่นเดียวกับกิตติรัตน์ กลัดแก้ว ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในเกณฑ์มาก[85] สำหรับงานวิจัยของวรรณภา นาทันรีบ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[83] Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools,” 204 - 206.

[84] รังสรรค์ ฤกษ์ขำ, “ตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมจริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534), บทคัดย่อ.

[85] กิตติรัตน์ กลัดแก้ว, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536), บทคัดย่อ.

เพชรบูรณ์" พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง[86] ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย บุญบันดาล ที่พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับมาก[87] ซึ่งตรงกับผลงานวิจัย "ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 1" ของ กาญจนา ตระกูลบางคล้า ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก[88] นอกจากนี้ จตุรงค์ ภูอยู่เย็น ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มากกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ[89]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[86]วรรณภา นาทันรีบ, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

[87]วิชัย บุญบันดาล, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

[88] กาญจนา ตระกูลบางคล้า, "ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

[89]จตุรงค์ ภูอยู่เย็น, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), บทคัดย่อ.

การใช้ทักษะด้านการบริหาร

การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทราบขอบเขตและหน้าที่ของงานเป็นอย่างดี งานจึงจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานโรงเรียนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และครู รวมทั้งบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในด้านต่างๆ มาบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะต่างๆ ดังกล่าวจะอยู่ในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ สำหรับกระบวนการบริหารนั้นมีอยู่หลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีประกอบด้วยขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ตามแนวคิดของเจ้าของทฤษฎีนั้นๆ ที่จะมองว่าขั้นตอนใดเด่นและมีความสำคัญมากกว่ากัน สำหรับ กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในชื่อว่า POSDCoRB ได้แก่ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การจัดบุคลากร (staffing) (4) การอำนวยการ (directing) (5) การประสานงาน (coordinating) (6) การรายงาน (reporting) (7) การงบประมาณ (budgeting)[90] ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานของ ฟาโยล (Fayol) ที่กล่าวถึงหลักของการบริหารว่าประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์กร (organizing) (3) การบังคับบัญชา (commanding) (4) การประสานงาน (coordinating) (5) การควบคุมงาน (controlling)[91] สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (AASA = American Association of School Administrators) ได้เสนอ กระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดสรรทรัพยากร (allocation) (3) การเสริมกำลังบำรุง (stimulating) (4) การประสานงาน (coordinating) (5) การประเมินผล (evaluation)[92] ซึ่งมีบางขั้นตอนที่แตกต่างไปจาก กูลิค และเออร์วิค, และฟาโยล เล็กน้อย หลังจากนั้นไม่นานคือ 2 ปี เกรก (Gregg) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนยังคงเหมือนกับของกูลิค

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[90] Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration (New York : Columbia University, 1937), 6.

[91] Henri Fayol, General and Industrial Management (London : Pitman, 1949), 5 - 6.

[92] American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington D.C. : The Association Process, 1955), 17.

และเออร์วิค และฟาโยล ประกอบด้วย (1) การตัดสินใจสั่งการ (decision making) (2) การวางแผน (planning) (3) การจัดองค์การ (organizing) (4) การติดต่อสื่อสาร (communicating) (5) การใช้อิทธิพล (influencing) (6) การประสานงาน (coordinating) (7) การประเมินผล (evaluation)[93] อีก 14 ปีต่อมา แคมเบลล์ (Campbell) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารอีก โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การตัดสินใจ (decision making) (2) การวางโครงการ (programming) (3) การเสริมกำลังบำรุง (stimulating) (4) การประสานงาน (coordinating) (5) การประเมินผล (appraising)[94]

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าแนวความคิดต่างๆ นั้นมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ว่า กระบวนการบริหารอย่างน้อยจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงานงบประมาณ นโยบาย และอำนาจหน้าที่

กระบวนการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นกระบวนการในการบริหารงานของผู้บริหารที่ใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการบริหารทำให้งานประสบความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) พบว่า การใช้ทักษะด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. แสดงทักษะด้านประชาสัมพันธ์ที่ดี
   1.1 การแจ้งให้ทราบว่าโรงเรียนมีบริการอะไรบ้างและสามารถใช้บริหารนั้นได้อย่างไร
   1.2 การส่งข่าวสารถึงผู้ปกครองและชุมชน
   1.3 ส่งเสริมความสามารถของโรงเรียนให้รัฐประจักษ์
2. แสดงทักษะด้านการจัดการ
   2.1 มีการจัดการอย่างมีระบบ
   2.2 จัดเตรียมทรัพยากร
   2.3 เก็บรักษาเอกสารไม่ให้สูญหาย
   2.4 รักษามาตรฐานของการทำงาน

---

[93]Russell T. Gregg, The Administrative Process : Administrative Behavior in Education (New York : Harper&Row, 1957), 274.

[94]Ronald F. Campbell, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1971), 189.

3. มีการวางแผนล่วงหน้า
   3.1 ส่งคำเตือนเกี่ยวกับแผนว่าโครงการเริ่มเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร เพื่อเป็นการเตือน
   3.2 จัดตารางโครงการหรือกิจกรรม
   3.3 ตระหนักถึงโครงการ และกิจกรรมที่เกิดขึ้นหรือที่กำลังทำ
4. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. ทำงานตามตารางเวลา
6. บรรจุคนเข้าทำงานให้พอกับความต้องการของนักเรียน
7. ตรวจสอบงบประมาณ
8. ออกระเบียบเพื่อควบคุม
9. มีการประเมินการปฏิบัติงานผู้บริหาร
10. ผู้บริหารควรใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนมากกว่าอยู่ที่อื่น[95]

การใช้ทักษะด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานด้านประชาสัมพันธ์ การจัดการ การวางแผน การงบประมาณ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดบุคลากร แต่ละทักษะของผู้บริหารจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับกระบวนการบริหารที่ได้กล่าวไปแล้ว การบริหารงานในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารแต่ละคนว่าใช้พฤติกรรมการทำงานแบบใด และทำงานอย่างสุดความสามารถหรือไม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

อาจกล่าวได้ว่าในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญเกินกว่าการบริหารหรือการจัดการ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารหรือการจัดการนี้จะเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ[96] ต่อมา พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การ

---

[95]Georgia Jo. Christensen, "The Role of the Principal in Transforming Accelerated Schools," 206.

[96] ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 1.

การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด[97] สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้ สโตเนอร์ (Stoner) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำและควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งมวลในองค์การ มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้[98] สำหรับเทอรี่ (Terry) อธิบายว่าการบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ ที่มีอยู่[99] ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐอเมริกากล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ[100]

จากความหมายของนักการศึกษาทั้งของประเทศไทยและชาวต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ผู้บริหารคือบุคคลซึ่ง 1) เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การ 2) เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ และ 3) เป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยคนเป็นผู้ทำ[101] เดวิสและฟิลลีย์ (Davis and Filley) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารคือผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ[102] โดยสรุป ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพโดยใช้การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จ ลดการใช้อำนาจและอิทธิพลหรือใช้เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายหากมีความจำเป็น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[97] พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2534), 3.

[98] James A.F. Stone, Management (New Jersey : Prentice-Hall, 1978), 8.

[99] George R. Terry, Principles of Management (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1979), 4.

[100] Peter F. Drucker, Management : Tasks, Responsibility, Practices (London : Pan Book Ltd., 1979), 9.

[101] ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 13.

[102] Ralph C. Davis and Alan C. Filley, Principles of management (New York : Alexander Hasuition Institute, 1973), 11.

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคม ตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ทำงานเป็นและครองชีวิตอย่างสงบสุข[103]

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้และเข้าใจถึงภารกิจ ตลอดจนขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน งานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีมากมายทั้งงานในหน้าที่ งานตามนโยบายและงานฝากจากส่วนราชการอื่นๆ[104] ได้มีผู้ให้ขอบข่ายงานการบริหารโรงเรียนไว้มากมายแตกต่างกันดังนี้ แรมเซเยอร์ (Ramseyer) และคณะได้สรุปขอบข่ายของงานบริหารไว้เป็น 8 ประเภท คือ 1. พัฒนาการสอนและหลักการ 2. งานธุรการ การเงิน และบริการต่างๆ ของโรงเรียน 3. เป็นผู้นำของชุมชนที่ตั้งอยู่ 4. งานบุคคล 5. งานอาคารสถานที่ 6. จัดการรถรับส่งนักเรียน 7. จัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง และ 8. ปกครองดูแลนักเรียน[105] ต่อมา ฟิสค์ (Fisk) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารการศึกษา 4 อย่างคือ 1. ความสัมพันธ์กับชุมชน 2. การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา 3. การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร 4. การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่และอุปกรณ์[106] จาร์วิส (Javis) ได้ให้ขอบข่ายของงานบริหารการศึกษาว่ามี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[103]กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532), 1.

[104]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 7.

[105]John A. Ramseyer and others, Factors affecting educational administration (Ohio : Ohio State University, 1955), 18 - 56.

[106]Robert S. Fish, "The task of educational administration," in Administrative Behavior in Education, eds. R.S. Campbell and R.T. Greggbeds (New York : Harper and Row, 1957), 221.

8 ประการ ดังนี้ 1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 4. การบริหารบุคลากร 5. การบริการพิเศษต่างๆ 6. การจัดโครงสร้างหน่วยงาน 7. การดูแลอาคารสถานที่และบริเวณ และ 8. การบริหารธุรการและการเงิน[107] แฮริส (Harris) กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป[108] ส่วนมิลเลอร์ (Miller) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการคือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน อุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงิน และงานเกี่ยวกับการประเมินผล และกล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียน และแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน[109] แคมพ์เบลล์และคนอื่นๆ (Campbell and others) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมีหกด้านคือ

1. งานวิชาการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับ การวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้เลือกเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

2. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรจะพิจารณางานบริหารงานบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

3. งานกิจกรรมนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียน และการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียนและทะเบียนต่างๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

---

[107]Oscar T. Javis, Organizing supervising and administering the elementary school (New York : Parker Publishing Company, 1969), 8 - 10.

[108] Ben M. Harris, Supervisory behavior in education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1963), 7 - 10.

[109] Miller Van, The public administration of American schools (New York : Macmillan Publishing Company, 1965), 175 - 180.

4. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ – ครุภัณฑ์[110] ต่อมา คิมโบร (Kimbrough) กล่าวว่า หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมีแปดด้าน ได้แก่ การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การบริการนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานบุคคล

5. การบริหารอาคารสถานที่ การบริการชุมชน การจัดองค์การโครงสร้าง การบริหารงาน และการบริหารงบประมาณ[111]

6. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์การต่างๆ ในชุมชน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สำหรับในส่วนของการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดกรอบภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็นหกงาน ดังนี้ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานทั้งหกงานนี้มีเป้าหมายหลักร่วมกัน คือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น[112] ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการที่จะใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การบริหารงานโดยยึดผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นหลักสำคัญ การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการใช้

---

[110] Road F. Campbell and others, Introduction to educational administration, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1978), 116 - 149.

[111] Ralph B. Kimbrough, Education administration, 3rd ed. (New York : Macmillan Publishing Company, 1998), 44.

[112] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2529), 27.

ทักษะในการบริหาร เพื่อการบริหารโรงเรียนจะได้ทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ สมดังเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา

การพัฒนาองค์การทุกประการให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในสภาวการณ์ของโลกปัจจุบันที่ตัดสินประสิทธิภาพขององค์การด้วยคุณภาพ อนึ่งนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา องค์การต่างๆ ได้มีการเล็งเห็นถึงประโยชน์ของมาตรฐานการศึกษาในการที่จะนำไปใช้เป็นมาตรการสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาให้ผลผลิตของการศึกษามีคุณภาพ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สอดคล้องกับความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือ มีการนำมาตรฐานการศึกษามาใช้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดบทบาทหน้าที่และตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับโรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติปฏิบัติงานในพื้นที่ทั่วประเทศ มีสภาพแตกต่างกันในปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน มีสภาพสังคมวัฒนธรรมประเพณี และสภาพเศรษฐกิจของชุมชนแตกต่างกัน จึงทำให้คุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนมีลักษณะแตกต่างกันทั้งในด้านประสิทธิภาพขององค์การ การจัดการ และผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการแก้ไขปัญหานี้ จึงได้กำหนดมาตรฐานโรงเรียนขึ้นมีลักษณะเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่เกิดในเชิงระบบ[113] เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการบริหาร การดำเนินการ การประเมินผล และให้โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความหมายของมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษา

การที่จะให้สถานศึกษาต่างๆ จัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและมีคุณภาพใกล้เคียงกันนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาของผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการศึกษา เพื่อที่จะให้สถานศึกษาต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งคำว่า มาตรฐาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น

---

[113] Oratal Moolkum, “A critical study of the standard criteria for primary schools in Thailand,” (Ph.D. Dissertation, Sardar Patel University, 1997), 41.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายคำว่า มาตรฐาน หมายถึง สิ่งที่ถือเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด

เสนอ ภิรมย์จิตผ่อง ให้ความหมายของมาตรฐานไว้ว่า หมายถึง สภาพที่พึงปรารถนา หรือสภาพที่ควรจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเรียกว่าเป็นสภาพในอุดมคติ แต่เป็นไปได้จริง[114]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ให้นิยามของมาตรฐานว่า มาตรฐาน หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัยหรือวิธีการดำเนินงานและคุณภาพขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดขึ้นทุกโรงเรียน

กรมวิชาการ ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่า หมายถึง ข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

1. มาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย หมายถึง คน อุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ หมายถึง ระบบ วิธีการ และเทคโนโลยีเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ[116]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของมาตรฐานในมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าหมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัย วิธีการดำเนินงานหรือสภาพผลผลิตที่มีคุณภาพและต้องการให้เกิดขึ้นทุกโรงเรียน[117]

---

[114] เสนอ ภิรมย์จิตผ่อง, “การพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัดผลและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 45.

[116] กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ : โครงการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 4.

[117] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 2” มาตรฐานโรงเรียน (กรุงเทพฯ : ที.พี.พริ้น จำกัด, 2541), 11.

จากความหมายของมาตรฐานข้างต้นพอสรุปได้ว่า มาตรฐาน หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงสภาพปัจจัย วิธีการดำเนินงานและสภาพผลผลิตที่โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อพัฒนาให้ นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการในส่วนของตัวบ่งชี้ได้มีผู้แสดงทัศนะไว้หลายท่านด้วยกัน อาทิ

เสนอ ภิรมย์จิตผ่อง ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรหรือปรากฏการณ์ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่จะทำการวัดเนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องความสำเร็จของโครงการ โดยใช้เกณฑ์กำหนดหรือใช้มาตรฐานตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยทำให้นักประเมินค้นพบว่าควรที่จะได้สร้างเครื่องมือวัดแบบใดและดำเนินการอย่างไร[118]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่าเป็นรายละเอียดในแต่ละมาตรฐาน ซึ่งระบุแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน[119]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ในมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า หมายถึง ตัวแปรที่บอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน

จากทัศนะที่ได้มีผู้แสดงไว้ พอที่จะสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องชี้สภาวะทางการศึกษาอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณและคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากความหมายของมาตรฐานและตัวบ่งชี้ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามาตรฐานและตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ มาตรฐานเป็นสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการ มาตรฐานแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนและกระบวนการที่โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้มาตรฐานอาจจะระบุถึงสิ่งที่ควรจะมีหรือปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการปฏิบัติงานด้วย ส่วนตัวบ่งชี้เป็นรายละเอียดของมาตรฐานที่ช่วยให้เข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่พึงประสงค์อย่างชัดเจนตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์ในการกำหนดประเด็นการประเมินมาตรฐานนั้นๆลักษณะของมาตรฐานและตัวบ่งชี้

---

[118] เสนอ ภิรมย์จิตผ่อง, “การพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,” 50.

[119] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา, 7.

มาตรฐานและตัวบ่งชี้จะต้องมีลักษณะอย่างน้อยหนึ่งลักษณะดังนี้

1. เป็นข้อมูลที่อธิบายการดำเนินงานของระบบการศึกษาในการที่จะให้บรรลุถึงสภาพเงื่อนไขและผลผลิตที่ต้องการ ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของระบบการศึกษาและแสดงให้เห็นเป้าหมายเป็นระยะๆ เพื่อใช้วัดความก้าวหน้า

2. เป็นข้อมูลเกียวกับสิงทีผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กับผลผลิตของระบบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีตัวบ่งชี้ตัวใดได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. เป็นข้อมูลที่อธิบายลักษณะสำคัญของระบบ เช่น ปัจจัย เพื่อให้มีความเข้าใจว่าระบบทำงานอย่างไร

4. เป็นข้อมูลที่ให้ความสำคัญกับปัญหา (problem-oriented)

5.เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยการตัดสินใจเชิงนโยบาย[121]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประโยชน์การกำหนดมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการศึกษามีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้สถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนว่า ในการที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน จะต้องจัดการอย่างไร สถานศึกษาจะต้องมีการควบคุมคุณภาพอย่างไร และการทำงานให้เป็นมาตรฐานจะต้องดำเนินการอย่างไร

2. ทำให้กรมเจ้าสังกัดมีแนวทางในการจัดปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ให้สถานศึกษาพึงมีพึงได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

3. เป็นการกำหนดความสำเร็จขั้นต่ำที่ควรจะทำได้

4. เป็นการป้องกันการเลื่อนไหลกลับไปยังมาตรฐานเก่าที่ต่ำกว่า

5. เพื่อความสะดวกในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมิน[122]

---

[121]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540), 3.

[122]กรมวิชาการ, แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ, 2.

พัฒนาการของมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2507 โดยกรมสามัญศึกษา ได้จัดสัมมนาผู้ตรวจการศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ และครูใหญ่ที่จังหวัดชลบุรี เพื่อหาข้อมูลนำมาสร้างเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงโรงเรียน

ต่อมาใน พ.ศ. 2509 มีการโอนการประถมศึกษาจากกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปให้อยู่ในความดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย แต่ยังคงมอบภารกิจทางวิชาการ รวม 4 ประการไว้ให้กระทรวงศึกษาธิการควบคุม ได้แก่

1. ควบคุมหลักสูตร และประมวลการสอน
2. ควบคุมการวัดผลการศึกษา
3. ควบคุมการตรวจและการนิเทศการศึกษา
4. กำหนดและรักษามาตรฐาน การจัดสรร และดำเนินการประถมศึกษา[123]

ด้วยเหตุนี้ใน พ.ศ. 2510 กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาฉบับแรกขึ้นใช้ ประกาศใช้เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2511 มีรายละเอียดของเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หมวดที่ 1 อาคารสถานที่และอุปกรณ์มี	12	เรื่อง	22 ข้อกระทง
หมวดที่ 2 การบริหารโรงเรียนมี	1	เรื่อง	24 ข้อกระทง
หมวดที่ 3 การเรียนการสอนมี	15	เรื่อง	53 ข้อกระทง
หมวดที่ 4 การบริหารและความร่วมมือกับชุมชนมี	13	เรื่อง	53 ข้อกระทง

ครั้นถึง พ.ศ. 2517 กรมสามัญศึกษา ได้จัดสัมมนาเพื่อแก้ไขเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเชิญศึกษานิเทศก์จังหวัดและเขตการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเรื่องการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมาร่วมประชุมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาของกองการประถมศึกษา เกิดเป็นเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ขึ้น มีรายละเอียดแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

หมวดที่ 1 อาคารสถานที่และอุปกรณ์มี	9	เรื่อง	21 ข้อกระทง
หมวดที่ 2 การบริหารและบริการมี	17	เรื่อง	25 ข้อกระทง
หมวดที่ 3 การเรียนการสอนมี	10	เรื่อง	14 ข้อกระทง
หมวดที่ 4 ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมี	5	เรื่อง	5 ข้อกระทง

---

[123] สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, <u>รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2526</u> (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2526), 5.

เกณฑ์มาตรฐานฉบับที่ 2 นี้ใช้มาจนถึง พ.ศ. 2520 จึงได้มีการปรับปรุงอีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2520 และหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิชาการ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 3 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2522 แบ่งออกเป็น 4 หมวด คือ

หมวดที่ 1 อาคารสถานที่มี	40	ข้อกระทง
หมวดที่ 2 การบริหารโรงเรียนมี	57	ข้อกระทง
หมวดที่ 3 การเรียนการสอนมี	78	ข้อกระทง
หมวดที่ 4 ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมี	7	ข้อกระทง

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 งานการประถมศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2524 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ทำการเลือกโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น และครูผู้สอนดีเด่น จากทั่วประเทศขึ้นรับรางวัลในโอกาสวันประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนเป็นฉบับที่ 3 และใช้เป็นหลักในการคัดเลือกดังกล่าว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารและการจัดการประถมศึกษาของประเทศเป็นส่วนใหญ่ และได้ดำเนินการเพื่อให้มีเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสมกับกาลสมัยมาโดยลำดับ ซึ่งได้แก่

1. มาตรฐานขั้นต่ำโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับทดลอง) พ.ศ. 2528
2. มาตรฐานครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2532
3. มาตรฐานขั้นต่ำคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับทดลอง) พ.ศ. 2533

การใช้มาตรฐานทั้ง 3 ฉบับข้างต้น เป็นการดำเนินงานในลักษณะการทดลองเรื่อยมาจนกระทั่ง พ.ศ. 2535 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นใหม่ โดยได้พยายามให้มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะสามารถจะกระทำได้ เกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2536 วันที่ 24 พฤษภาคม 2536 ให้ประกาศใช้ได้ภายใต้ชื่อเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536

อย่างไรก็ดีภาระหน้าที่ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ปรับขยายขึ้นตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษา และนโยบายอนุบาลชนบทของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาอีก 3 ฉบับ คือ

1. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา : ระดับก่อนประถมศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 3/2537 วันที่ 23 พฤษภาคม 2537

2. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา : ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2537 วันที่ 27 มีนาคม 2537

3. เกณฑ์มาตรฐานวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2538 เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2538 วันที่ 27 มีนาคม 2538

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ฉบับได้ใช้เป็นหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศกว่า 30,000 โรง ด้วยดีมาโดยตลอด รวมทั้งได้ใช้เป็นนวัตกรรมสำหรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินร่วมกับสำนักงบประมาณอีกด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในปีพุทธศักราช 2538 กลุ่มงานมาตรฐานการศึกษา กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้วิจัยประเมินผลการใช้เกณฑ์มาตรฐานทั้งสี่ฉบับข้างต้น เพื่อประเมินมาตรฐานทุกโรงเรียนในสังกัด โดยวิธีการประเมินตนเอง การวิจัยครั้งนั้นทำให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้รับทราบข้อมูลปัจจุบันของระดับคุณภาพโรงเรียนในความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน เมื่อประกอบกับสถานการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ขึ้นมาอีก 3 ฉบับ ดังนี้

1. เกณฑ์มาตรฐานสำนักงาน : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ พ.ศ. 2540

2. เกณฑ์มาตรฐานวัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างสำนักงาน พ.ศ. 2540

มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ซึ่งได้รับความเห็นชอบในหลักการมาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 1/2541 วันที่ 29 มกราคม 2541 เห็นชอบในรายละเอียดของระดับ

คุณภาพ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2541 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2541 เกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้คือมาตรฐานที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน[124]

การพัฒนามาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การสร้างและปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่หลายวิธีด้วยกัน สำหรับวิธีที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเลือกใช้ มีดังนี้

1. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ในการที่จะกำหนดมาตรฐานหรือสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและความต้องการจากหลายๆ ด้าน สำหรับมาตรฐานการศึกษานั้น ต้องมีการศึกษาปรัชญาการศึกษาของไทยเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา ความต้องการของสังคม มาตรฐานการศึกษาของไทยและต่างประเทศ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะกระทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาเอกสาร การศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ การรับฟังแนวคิดและประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม ฯลฯ และการวิเคราะห์ ภารกิจของหน่วยงาน ขอบข่ายของงาน ตลอดจนหลักสูตรในแต่ละระดับการศึกษา ข้อมูลดังกล่าว จะถูกสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. การกำหนดกรอบความคิด ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้จากการดำเนินในขั้นตอนที่ 2 จะทำให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน เกิดแนวคิดที่ถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินการต่อไป โดยทั่วไปกรอบแนวคิดอาจจำแนกได้หลายประเภทตามแหล่งและวัตถุประสงค์ของการกำหนด อาทิเช่น กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) กรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติ (operational framework) กรอบแนวคิดเชิงประเมิน (assessment framework) เป็นต้น กรอบแนวคิดที่เกิดจากข้อมูลที่รวบรวมศึกษาเหล่านี้ จะสร้างความกระจ่างในการพิจารณาดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ให้ชัดเจนขึ้น และมองเห็นความสัมพันธ์ของเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ดี หากกรอบแนวคิดมีขนาดและความซับซ้อนเกินกว่าที่จะดำเนินการได้ทั้งหมด คณะกรรมการพัฒนามาตรฐาน อาจจะเลือกเฉพาะบางส่วนของกรอบแนวคิดมาดำเนินการไม่จำเป็นต้องดำเนินการทั้งหมด กรอบแนวคิดที่ถูกจำกัดไว้นี้อาจเป็นส่วนที่เหมาะสมเฉพาะท้องถิ่นหรือโรงเรียนของตนเองก็ได้ คณะกรรมการพัฒนามาตรฐานระดับจังหวัด อำเภอ และ

---

[124] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 3, การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 10 – 12.

โรงเรียนควรพิจารณาเลือกสรรข้อมูลจากกรอบแนวคิดเหล่านี้มาเพิ่มเติมกำหนดเป็นมาตรฐานในระดับของตนต่อไปตามความเหมาะสม

3. การยกร่างมาตรฐาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนามาตรฐาน เพราะเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการจะร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะความต้องการเพื่อกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดของมาตรฐานให้ถูกต้องตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และเหมาะสมสอดคล้องกับข้อจำกัดและความต้องการของตน การประชุมปฏิบัติยกร่างมาตรฐานนี้อาจจัดกระทำได้หลายครั้ง ไม่จำเป็นต้องให้แล้วเสร็จในการประชุมครั้งเดียว ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ อาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกก็ได้ การประมวลข้อคิดเห็นเพื่อการกำหนดมาตรฐาน ควรอยู่บนพื้นฐานของการทำงานบนมโนทัศน์เชิงวิทยาศาสตร์และประชาธิปไตย

4. การทำประชาพิจารณ์ เป็นการนำผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการอันได้แก่ ร่างมาตรฐานโรงเรียนไปให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม เพราะความเห็นของคณะกรรมการอาจไม่ครอบคลุม หรือละเอียดซับซ้อนมากเกินไป จนผู้เกี่ยวข้องเห็นเป็นความขัดข้องสำหรับการปฏิบัติก็ได้ การวินิจฉัยว่าผลจากการประชาพิจารณ์ส่วนใดที่ควรจะนำมาปรับปรุงร่างมาตรฐานโรงเรียนนั้น ก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการและน้ำหนักหรือกระแสแห่งความต้องการของประชาชนผู้ออกเสียงประชาพิจารณ์ด้วย โดยปกติการทำประชาพิจารณ์ จะดำเนินการเป็นระยะๆ ในช่วงเวลาของการพัฒนามาตรฐาน เช่น อาจทำหลังการยกร่างมาตรฐานครั้งหนึ่ง และหลังการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง

5. การทดลองใช้มาตรฐาน เป็นการนำร่างมาตรฐานโรงเรียนที่ผ่านการทำประชาพิจารณ์แล้ว ไปทดลองใช้ในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการนำมาตรฐานไปใช้และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่พบขณะใช้มาตรฐานฉบับทดลอง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่พบ จะถูกรวบรวมไว้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานในขั้นต่อไป

6. การตรวจสอบ ปรับปรุงมาตรฐาน เมื่อมาตรฐานผ่านขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์และทดลองใช้มาแล้วโดยปกติจะตรวจสอบมาตรฐานเกี่ยวกับความถูกต้องเชิงเนื้อหา เชิงทฤษฎี เชิงโครงสร้าง และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ เป็นต้น

7. การเสนอขอความเห็นชอบ การพัฒนามาตรฐานโรงเรียนของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับมาตรฐานโรงเรียนที่จังหวัด อำเภอ และโรงเรียนได้ปรับขยายเพิ่มเติมจะต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด อำเภอ และกรรมการโรงเรียนแล้วแต่กรณี เพื่อให้ความเห็นชอบและประกาศใช้ต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

8. การประกาศใช้และเผยแพร่ เมื่อมาตรฐานโรงเรียนระดับต่างๆ ได้รับความเห็นชอบแล้ว หน่วยงานเจ้าของมาตรฐานจึงจะสามารถประกาศและเผยแพร่มาตรฐานเหล่านั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้ หลังจากการเผยแพร่ไประยะหนึ่งแล้ว วงจรของการพิจารณามาตรฐานควรได้รับการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มาตรฐานที่ใช้อยู่มีความถูกต้องเหมาะสม และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ[125] ซึ่งกระบวนการในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่กล่าวมา มีขั้นตอนสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 3 หน้าถัดไป

มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

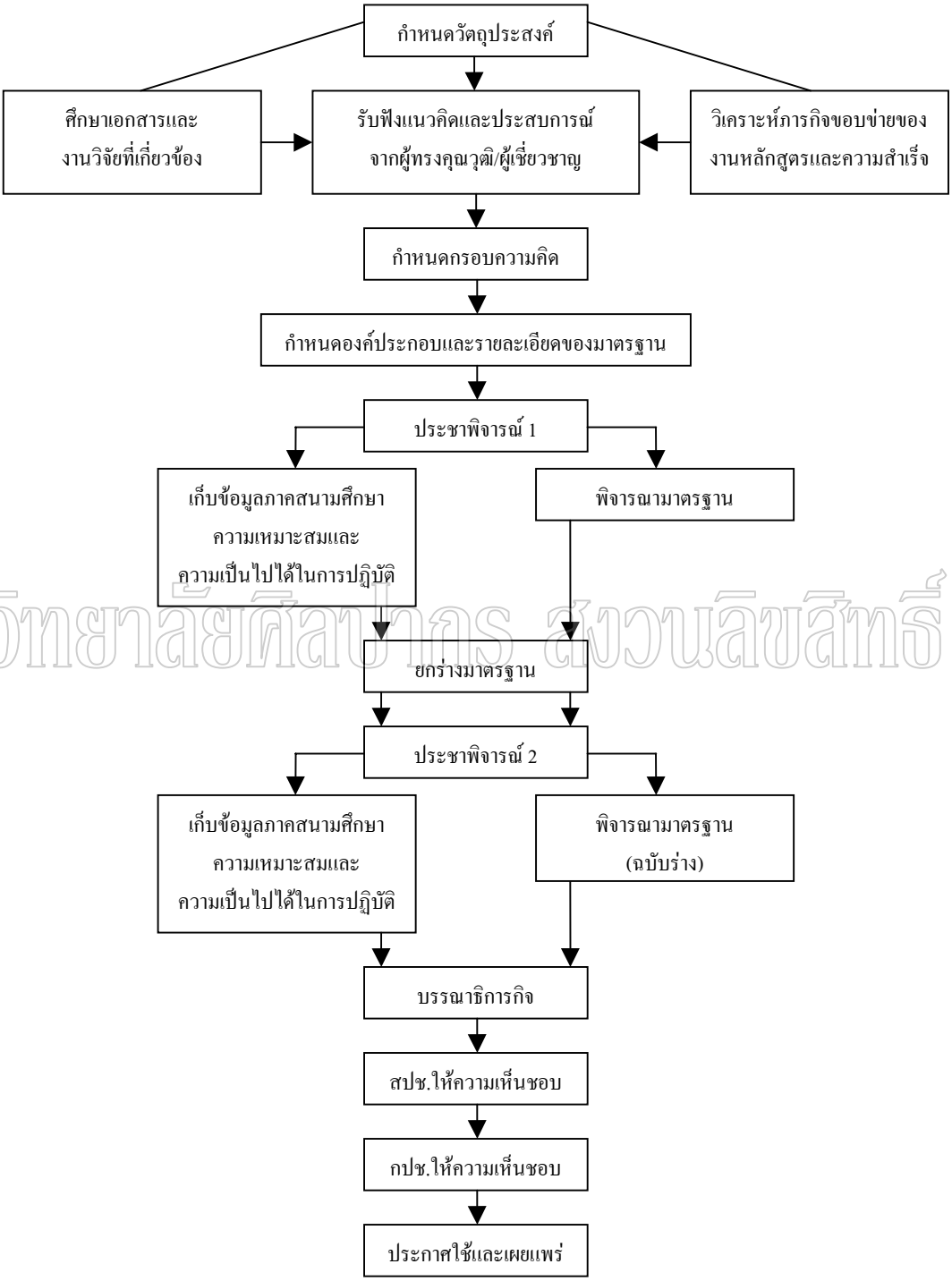
มาตรฐานโรงเรียนฉบับนี้เป็นสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ซึ่งแสดงได้โดยประสิทธิภาพของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเป็นเป้าหมายหลักของระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา เกณฑ์มาตรฐานแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนแต่ละระดับการศึกษา ตลอดจนกระบวนการสำคัญที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ฉบับนี้ มีขั้นตอนการพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติ ต่อเนื่องกันมาหลายขั้นตอน เริ่มด้วยการศึกษาหาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ การประมวลขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติโดยตรง และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการยกร่างมาตรฐาน อันประกอบด้วย องค์ประกอบและรายละเอียด ตัวบ่งชี้ และระดับคุณภาพ จากนั้นได้นำเสนอให้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยคณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบหลักการ มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 1/2541 วันที่ 29 มกราคม 2541 และให้ความเห็นชอบรายละเอียดของแต่ละระดับคุณภาพในคราวประชุมครั้งที่ 2/2541 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2541 หลังจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใช้มาตรฐานทั้งครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารระดับต่างๆ ทั่วประเทศเสนอความคิดเห็นต่อมาตรฐานโรงเรียนฉบับนี้

---

[125] เรื่องเดียวกัน, 12 - 14.



มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541

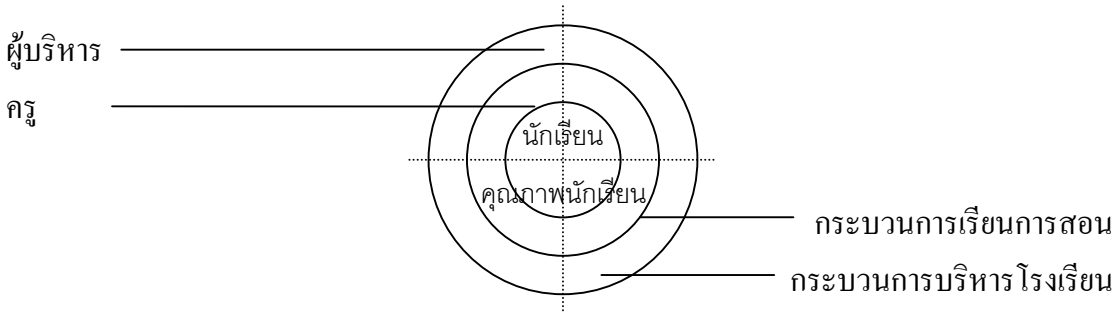
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา

(กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 127.

ข้อเสนอทั้งหลายที่เกิดจากประชาพิจารณ์ คณะทำงานได้ประมวลสรุปเพื่อนำมาปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ซึ่งจำแนกเป็นระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน แต่ละมาตรฐานจะมีตั้งแต่ 1 – 4 ตัวบ่งชี้ เพื่อบอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน ส่วนระดับคุณภาพมี 3 ระดับในแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อให้โรงเรียนที่มีศักยภาพต่างกันสามารถพัฒนาตนเองบรรลุเป้าหมายได้เป็นลำดับขั้นของการพัฒนาคน และพัฒนางาน สำหรับการประเมินมาตรฐานโรงเรียนนั้นมีการดำเนินการทั้งโดยการให้โรงเรียนประเมินตนเอง และประเมินจากหน่วยงานภายนอก เมื่อได้ข้อมูลจากผลการประเมินมาตรฐานแล้ว ต้องใช้ข้อมูลนั้นวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

มาตรฐานด้านผลผลิต และมาตรฐานด้านกระบวนการอันได้แก่ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ดังแผนภูมิที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ของมาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

ภายใต้กรอบแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้คือ

1. ยึดภารกิจและขอบข่ายงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน และองค์ประกอบของระบบการจัดการศึกษาด้านกระบวนการและผลผลิตเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐาน

2. มาตรฐานคุณภาพนักเรียน กำหนดจากผลวิเคราะห์จุดหมายของหลักสูตร และลักษณะของพลเมืองไทยที่พึงประสงค์ตามแผนพัฒนาการศึกษา โดยกำหนดตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับจุดหมายของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ

3. มาตรฐานการเรียนการสอนและบริหารโรงเรียน กำหนดจากผลการศึกษา วิเคราะห์ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การเรียนรู้และการบริหาร โดยเน้นการนำไปสู่คุณภาพนักเรียนที่ถือเป็นเป้าหมายหลัก

องค์ประกอบของมาตรฐาน

องค์ประกอบของแต่ละมาตรฐาน แบ่งได้เป็นสามส่วนคือ มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และระดับคุณภาพ มีสาระสำคัญ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. มาตรฐาน คือ สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัย วิธีการดำเนินงานหรือสภาพผลผลิตที่มีคุณภาพ และต้องการให้เกิดขึ้นทุกโรงเรียน

2. ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรที่บอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน

3. ระดับคุณภาพ คือ ประเด็นที่ใช้พิจารณาและตัดสินคุณภาพในแต่ละตัวบ่งชี้จำแนกเป็น 3 ระดับ แต่ละระดับหมายถึง คุณภาพผลผลิต หรือกระบวนการที่มีผลน่าพอใจแตกต่างกันดังนี้

ระดับที่ 1	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นต่ำ
ระดับที่ 2	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจค่อนข้างสูง
ระดับที่ 3	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นสูง

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนี้ ต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากร

เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนมีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จากการพิจารณากระบวนการบริหารข้างต้น จึงได้มาตรฐานการบริหารโรงเรียนเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน และคุณภาพนักเรียน จำนวน 5 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ 1 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศได้ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการ และทันต่อการใช้งาน

ตัวบ่งชี้ 2 แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนสอดคล้องกับสภาพโรงเรียน มีเป้าหมายชัดเจนและมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน

ตัวบ่งชี้ 3 จัดระบบงานชัดเจน คล่องตัวในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตัวบ่งชี้ 4 ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ตัวบ่งชี้ 1 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ 2 จัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ตอบแทน

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ 1 จัดกิจกรรมทางวิชาการ บริการแนะแนว บริการสุขภาพอนามัย โภชนาการ และกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ 3 จัดแหล่งความรู้ สื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ 4 จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ 1 ดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ 2 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ และต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ 2 นำผลการประเมินไปใช้นิเทศ และการพัฒนางานอยู่เสมอ[126]

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่โรงเรียนจัดทำแผนให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นการจัดการที่เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานทุกอย่างดำเนินไปอย่างเป็นระบบ การแบ่งงาน การมอบหมายงาน ผู้รับผิดชอบงานจะมีความชัดเจน ทำให้งานที่ได้กระทำนั้นเกิดความชัดเจน และมีคุณภาพในการปฏิบัติ

การวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การวางแผน (planning) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานในระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงาน เพราะการวางแผนจะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะทำให้ทราบว่าอะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้ายๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของกลยุทธ์วิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้น หรือตารางการทำงานต่างๆ ในรูปของ Gantt Chart หรือ PERT เป็นต้น[127] ซึ่งในเรื่องของการวางแผนมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายลักษณะ เช่น กูลิก (Gulick) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึงการวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ[128]

---

[126] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน, 9 - 55.

[127] Thomas J. Sergiovanni, Educational leadership (New York : McGraw-Hill Book Company, 1983), 332.

[128] Luther Gulick, Not on the theory of organization in paper on science of administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1963), 13.

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนั้นเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าในผลงานของตน เพราะการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในระยะใดระยะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งช่วงสั้นและช่วงยาว[129] ในระดับโรงเรียนจำเป็นต้องมีการวางแผนเพราะแผนงานเป็นหลักสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น และธำรง บัวศรี ได้กล่าวเน้นถึงประโยชน์ของการวางแผนการศึกษาไว้ว่า ช่วยทำให้งานดำเนินไปตามแบบแผน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบล่วงหน้าถึงบทบาทที่รับช่วงงาน และวิธีการดำเนินงาน ทำให้ทราบแน่นอนว่าต้องเตรียมอะไรล่วงหน้า และยังเป็นการฝึกนิสัยในการทำงานให้ดีด้วย[130]

กระบวนการวางแผน

สมยศ นาวีกร ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ (2) การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่ ทั้งนี้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและข้อจำกัดขององค์การ (3) การพิจารณาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือพยากรณ์และ (4) การทำแผนพัฒนางานขึ้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่างๆ การประเมินทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุด[131]

ปิยะ สัตยาวุธ ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนไว้ว่า จากผลการวิจัยต่างๆ ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต่างให้ความสำคัญต่อการวางแผนมาก ด้วยตระหนักว่าแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน การบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

---

[129] พิสิฐ พิษณานนท์, "ผู้บริหารกับการวางแผน," ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน, รวบรวมและจัดพิมพ์โดย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (กรุงเทพฯ : สมาคมคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2524), 27.

[130] ธำรง บัวศรี, "นักบริหารกับการวางแผนการศึกษา," ใน บทความการวางแผนการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ม.ป.ป.), 151 - 152.

[131] Ananda W. Guruge, Process of education planing (Bangkok : UNESCO Regional Office for Educational in Asia, 1977), 3.

ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและมีการนำแผนไปใช้ในการบริหารอย่างจริงจัง และขั้นจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล และขั้นสุดท้าย คือ การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์[132]

การจัดทำแผน

การจัดทำแผนในระดับโรงเรียนตามกระบวนการของการประกันคุณภาพการศึกษาควรมีการจัดทำ "ธรรมนูญโรงเรียน" (แผนแม่บท) และแผนระดับรองลงมาตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น แผนพัฒนางานด้านต่างๆ แผนพัฒนารายปี แผนพัฒนาหมวดวิชา เป็นต้น[133]

แผนพัฒนางานและแผนปฏิบัติการ

จากธรรมนูญโรงเรียนซึ่งเป็นแผนแม่บท โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนารองลงมาหรือแผนย่อยเป็นแผนยุทธศาสตร์ เป็นการขยายแผนแม่บทให้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ต้องจัดทำแผนประจำปีหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร และเป็นเครื่องมือกำกับ ติดตาม ประเมินผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้มีหน้าที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนพัฒนางานด้านต่างๆ

แผนพัฒนางานด้านต่างๆเป็นแผนงานด้านต่างๆ ในช่วง 3-5 ปี ตามที่กำหนดในธรรมนูญโรงเรียน เป็นการขยายความจากธรรมนูญโรงเรียน เพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น สาระสำคัญในแผนพัฒนาแต่ละด้าน อาจมีประเด็นต่อไปนี้

- คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานพัฒนาด้านนั้นๆ
- บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ
- รายงานสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแผนด้านนั้นๆ

---

[132]ปิยะ สัตยาวุธ, "การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 61.

[133] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 5, การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2533), 17.

- แผนยุทธศาสตร์
- แผนพัฒนางานเป็นรายปี(ในช่วงเวลาที่กำหนดตามรัฐธรรมนูญโรงเรียน)
- ปฏิทินดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ :เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี จำแนกตามกลุ่ม / หมวดงานสาระสำคัญในแผนปฏิบัติการอาจมีดังนี้

-โครงสร้างสายงานการบริหารงานของหมวดนั้น

-บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

-แนวทางขั้นตอนการดำเนินงาน

การนำแผนสู่การปฏิบัติ

การทำแผนให้เกิดผลอย่างมมีประสิทธิภาพนั้น การจัดการเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นการแบ่งงานและมอบหมาย กลุ่มผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การสนับสนุนช่วยเหลือด้วยความสนใจและกระตือรือร้น การจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน การประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที เหล่านี้จะช่วยให้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจแก่คณะทำงาน อย่างไรก็ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเกณฑ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในยุคที่ประเทศชาติกำลังประสบปัญหาภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าจึงควรเป็นดัชนีอีกตัวหนึ่งที่ชี้บอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน[134]

มาตราฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนในสังกัดต้องได้รับการพัฒนาตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากกระบวนการการพัฒนาเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ระบบกลไกการพัฒนาคุณภาพให้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยส่วนรวม เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพกำลังคนของประเทศได้อย่างแท้จริงและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จึงควรมีการตอบแทนความดีและส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าในชีวิต ก้าวหน้าในวิชาชีพ

---

[134] เรื่องเดียวกัน, 5-7.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

วิธีการพัฒนาบุคลากร

การเลือกใช้วิธีใดนั้น ในการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระยะเวลา งบประมาณของหน่วยงานเป็นสำคัญสำหรับวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปนั้นเสนาะ ติเยาว์ และชาญชาย ลวิตรังสิมา ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากงาน
   2.1 การให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
   2.2 การหมุนเวียนงาน
   2.3 การสอนงาน
   2.4 การเข้าร่วมเป็นกรรมการ
   2.5 การเข้ารวมกลุ่มทำงาน
3. การพัฒนาตนเอง

ภิญโญ สาธร และสมบัติ ชูชีพชัย กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วย
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษานอกเวลาทำงานบางส่วน
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม[135]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในองค์การไว้ในทัศนะและความที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยของนักบริหารแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละบุคคลดังนี้ ไวท์ฮิลล์ (Whitehill) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วย

---

[135] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน, 142.

การฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี[136]

จูเชียส (Juius) ได้ให้ความหมายของคำว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (aptitude) ความชำนาญ (skill) ความสามารถ (ability) ของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น[137] สก็อตต์ และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี[138] ส่วนนักวิชาการคนไทย วัฒนา สูตรสุวรรณ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรว่ามีความหมายเช่นเดียวกัน โดยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน”[139] รุ่ง พูลสวัสดิ์ ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้นได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารงานในองค์การนั้นๆ เป็นอย่างดี[140]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูน เสริมสร้างความรู้ ความสามารถทักษะ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

---

[136] Ather M. Whitehill, Personnel relations (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965), 243.

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

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

[139] วัฒนา สูตรสุวรรณ, ลับ-เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ :ไทยอนุเคราะห์ไทย, ม.ป.ป.) , 26.

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

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การซึ่ง รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังนี้คือ 1) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานดีขึ้น สามารถปรับตัว ปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี 2) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะช่วยแก้ปัญหาขององค์การ ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์การและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาต่างๆลงได้พอสมควร 3) ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์การดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน 4) สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำงานในองค์การและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง 6) เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ 7) ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์การทุกองค์การ ถ้าหากองค์การขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้พัฒนาแล้วลงไป 8) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพราะได้รับการพัฒนาแล้วสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์การที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ๆ องค์การควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ๆ อาจจะให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับแผนงานนั้นทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ 9) องค์การสามารถลดความ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สิ้นเปลือง และการสูญเปล่าต่างๆลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียหายน้อยมาก ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น[141]

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการได้วางนโยบายให้การศึกษาอบรมแก่ครูประจำการในความรับผิดชอบของกรมการฝึกหัดครู โดยมีความมุ่งหมายกว้างๆกล่าวคือ

1. เป็นการยกระดับความรู้ มาตราฐานของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมให้สูงขึ้น

2. เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยกระดับจิตใจของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมให้สูงขึ้น

3. เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้มีความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้กับท้องถิ่น[142]

นอกจากนี้สมพงษ์ เกษมสินได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ความมุ่งหมายขององค์กร

1.2 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.4 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.5 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อจัดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารงานโดยเฉพาะด้านบุคลากรให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย

1.8 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.9 เพื่อฝึกฝนบุคลากรไว้สำหรับความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร

1.10 เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

---

[141] รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา, 26.

[142] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,กองนโยบายและแผน, “แผนพัฒนาการศึกษาปีงบประมาณ 2542,” (ม.ป.ท., ม.ป.ป.) , 6.(อัดสำเนา)

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่
   2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
   2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
   2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้สังคมตามบทบาท และหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองดีตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ทำงานเป็นและครองชีวิตอย่างสงบสุข[143] ซึ่งจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตรดังกล่าว ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งกิจกรรมที่โรงเรียนควรจะจัดให้กับนักเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนั้น มีด้วยกันหลายประเภท เช่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

1. กิจกรรมคณะกรรมการนักเรียน

การปกครองนักเรียนที่ปฏิบัติกันอยู่ในโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น เป็นการปกครองในรูปครูปกครอง นักเรียน ครูหรือโรงเรียนมีหน้าที่ออกกฎหรือระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติตาม ถ้านักเรียนไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับบางข้อก็จะถูกลงโทษ การปกครองรูปแบบนี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนมาก เมื่อนักเรียนอยู่ในโรงเรียนนานๆ ก็จะกลายเป็นคนไม่รับผิดชอบต่อสังคม ไม่เคารพกฎเกณฑ์ของบ้านเมือง ขาดเหตุผล ไม่รู้จักใช้ปัญญาแก้ปัญหา เพราะนักเรียนไม่ได้รับการฝึกฝนให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ให้รู้จักปกครองตนเอง ให้รู้จักใช้ปัญญาแก้ปัญหาแต่นักเรียนต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่ไม่ทราบเหตุผลว่าต้องปฏิบัติตามไปทำไม บางเรื่องไม่อยากปฏิบัติ แต่ถ้าไม่ปฏิบัติก็จะถูกลงโทษ เมื่อนักเรียนที่ได้รับการปกครองในรูปแบบนี้ ออกจากโรงเรียนไป ไม่มีใครคอยบังคับคอยคุม ไม่มีใครลงโทษอย่างที่ครูเคยปฏิบัติ ก็จะกลายเป็นคนขาดวินัย ทำอะไรตามใจชอบ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นทั้งแก่ตนเองและแก่ส่วนรวม

---

[143]กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532), 1.

ดังนั้น การฝึกให้นักเรียนปกครองตนเอง จึงเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัยในตนเอง เป็นการเสริมสร้างวิถีชีวิตประชาธิปไตย และฝึกฝนทักษะในกระบวนการประชาธิปไตยให้แก่นักเรียนด้วย อันจะเป็นการนำไปสู่ความเป็นพลเมืองที่มีวินัย ปกครองตนเองได้ รับผิดชอบต่อส่วนรวม ใช้ปัญญาในการดำรงชีวิตและไม่เป็นปัญหาแก่สังคมในอนาคต

2. กิจกรรมตรวจสุขภาพ

การตรวจสุขภาพ ถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบนั้น ควรเน้นในแง่การรักษา ความสะอาดของร่างกาย เสื้อผ้า ของใช้ เพื่อเป็นการใช้เด็กฝึกความรับผิดชอบในเรื่องความสะอาดของร่างกาย

3. กิจกรรมอาหารกลางวัน

กิจกรรมอาหารกลางวัน เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อให้นักเรียนมีอาหารกลางวันรับประทานทุกคน เมื่อนักเรียนมีอาหารกลางวันครบแล้ว จึงจะจัดให้มีอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการต่อไป การจัดกิจกรรมอาหารกลางวัน นอกจากจะส่งเสริมให้นักเรียนมีการพัฒนาทางด้านร่างกายแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมประชาธิปไตยไปในตัวด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์

เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตยภายในโรงเรียน กิจกรรมหนึ่งที่ทางโรงเรียนควรจัดขึ้นคือกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งตีพิมพ์ถ้าเป็นสิ่งตีพิมพ์ของโรงเรียนก็ควรให้มีนักเรียนร่วมเป็นคณะกรรมการ และมีผลงานของนักเรียนปรากฏอยู่ และทางโรงเรียนสามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งตีพิมพ์ได้

5. กิจกรรมกีฬา

การกีฬาเป็นการส่งเสริมให้เด็กได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทุกคนต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังในการจัดกิจกรรมกีฬา ผู้ที่สำคัญที่สุดก็คือ นักเรียน ทั้งที่เป็นนักกีฬาและผู้ร่วมกิจกรรม กิจกรรมกีฬานี้เป็นกิจกรรมที่ทุกโรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

6. กิจกรรมวันสำคัญ

กิจกรรมวันสำคัญสามารถแบ่งออกเป็นวันสำคัญเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ วันสำคัญของท้องถิ่น และวันสำคัญในโอกาสต่างๆ ซึ่งโรงเรียนยังสามารถจัดร่วมกับชุมชนได้ เป็นทางหนึ่งที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

7. กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน

กิจกรรมสหกรณ์นักเรียนเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการรวมหุ้นของบุคคลหลายฝ่าย เช่น คณะครู นักเรียน กรรมการศึกษา ตลอดจนประธานในท้องถิ่นก็สามารถร่วมกิจกรรมได้ กิจกรรม

สหกรณ์เป็นการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบเป็นประชาธิปไตย โรงเรียนควรให้นักเรียนเข้าร่วมดำเนินงานในสหกรณ์ทุกขั้นตอน[144]

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

การที่จะจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ อันได้แก่ ความพร้อมของนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมส่งเสริมการศึกษา สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา ได้คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าว จึงได้ดำเนินการโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาและสนับสนุนองค์ประกอบต่างๆ เช่น เตรียมความพร้อมให้แก่เด็กวัยก่อนเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และจัดสรรวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่โรงเรียน ในด้านความร่วมมือจากทุกฝ่ายนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จัดให้เป็นงานหลักงานหนึ่งของโรงเรียน คือ งานสัมพันธ์ชุมชน ทั้งนี้เพราะต้องการให้นักเรียนได้เรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ต้องการให้นักเรียนใกล้ชิดและให้ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย[145]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่น ทั้งด้านวิชาการและการแสวงหาสรรพกำลัง (คน เงิน วัสดุ ฯลฯ) มาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้เด็กมีคุณภาพ[146] ในส่วนของมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมความหมายของการประสานงานความร่วมมือว่า หมายถึง การ

---

[144]สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, คู่มือการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2533), 61 - 78.

[145] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา พ.ศ. 2525 – 2534 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2526), 7.

[146] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540), 184.

ติดต่อสัมพันธ์ทั้งกับบุคลากรในโรงเรียนด้วย ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กรท้องถิ่น ให้สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งด้านการระดมสรรพกำลัง ทรัพย์สิ่งของ แรงงาน สติปัญญาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน[147]

จากความหมายของความร่วมมือทั้งสองทัศนะ สรุปได้ว่า ความร่วมมือ หมายถึง การดำเนินการให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะต่างๆ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของความร่วมมือ

ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาการศึกษาบรรลุเป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือว่า การพัฒนางานและคุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลตามจุดมุ่งหมายได้สมบูรณ์นั้น เป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลหลายฝ่าย หากการปฏิบัติหน้าที่มีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียว ผลงานที่ได้จะมีเพียงบางส่วนไม่ครบถ้วนดังเช่น ความร่วมมือของคณะครูที่ทำการสอนชั้นเดียวกัน แต่ต่างกลุ่มประสบการณ์ต้องช่วยกันพัฒนาเด็กในด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม ไม่ใช่ปล่อยให้ครูที่รับผิดชอบกลุ่มลักษณะนิสัยเท่านั้น แม้แต่การสอนในวิชาเดียวกัน แต่ต่างชั้นก็จำเป็นต้องร่วมมือกัน จึงจะทำให้พัฒนาการของเด็กเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียนนั้นสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้เกิดบูรณาการการพัฒนาเด็กทุกด้านทั้งที่บ้านและโรงเรียน และช่วยให้เกิดความเข้าใจในกันและกัน และไม่เกิดความขัดแย้ง สำหรับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่นและชุมชนก็ทำนองเดียวกัน

นอกจากนี้ รายงานวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของการมัธยมศึกษา : การส่งเสริมเพื่อการประกอบอาชีพส่วนตัว และการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ก็พบว่า ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้ และพบว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จคือโรงเรียนที่ไม่รู้จักแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรและวัสดุฝึกโดยใช้การร่วมมือกันของบุคลากรที่มีอยู่ ได้แต่รอให้ส่วนกลางจัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้ แต่โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนอาชีพ เป็นโรงเรียนที่รู้จักแก้ปัญหาโดยใช้การร่วมมือของบุคลากรโดยนำเอาทรัพยากรและวิทยากรท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ หรือเชิญวิทยากรมาสอน

---

[147] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา</u>, เล่มที่ 2 , <u>มาตรฐานโรงเรียน</u>, 66.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือว่า หน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีองค์การอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถในการแก้ปัญหาของหน่วยงานตนเอง หน่วยงานอื่นหรือชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงในบัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับการร่วมมือว่า ต้องให้องค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าด้านวิชาการหรือด้านบริหาร เช่น กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การสอนภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การสอนวิชาชีพการเกษตร การก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้ มีการส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบริหาร การจัดการของสถานศึกษา การจัดสวัสดิการให้กับครู เช่น การจัดที่พัก ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ค่าสอนพิเศษ ค่าฝึกอบรม ตลอดจนการแก้ปัญหาหนี้สินครู[148]

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ขอบข่ายของความร่วมมือ

ขอบข่ายของความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน มีดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวถึงขอบข่ายความร่วมมือไว้ในบัญญัติ 10 ประการว่า โรงเรียนต้องร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและบริหาร และต้องส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการบริหาร การจัดการของสถานศึกษา และยังกล่าวไว้ในกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษาว่า ต้องจัดให้มีการแต่งตั้งกรรมการโรงเรียน ประสานความต้องการในการพัฒนา สร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน ปฏิบัติงานตามแผน รายงานความก้าวหน้าของประชากร ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้องการให้กรรมการโรงเรียนที่มีสมาชิกถึงสองในสามส่วน มาจากผู้ปกครองและผู้นำชุมชนมามีส่วนร่างหรือร่วมมือจัดการศึกษาในทุกขั้นตอนของโรงเรียน

---

[148] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน, 184 - 185.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวไว้ในจุดเน้นการพัฒนาปี 2540 ให้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือว่า เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของยุทธศาสตร์หลักในการปฏิรูปการศึกษา โดยยุทธศาสตร์ความร่วมมือประกอบด้วย ความร่วมมือของครูในโรงเรียนที่สอนในชั้นเดียวกันหรือต่างชั้น ต่างกลุ่มประสบการณ์ที่จะต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของนักเรียนร่วมกัน ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับบ้านและองค์กรในท้องถิ่นเพื่อช่วยสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนของแนวทางการดำเนินการนั้น ได้กล่าวถึงความร่วมมือไว้ในห้าด้าน คือ

1. โรงเรียนมีหน้าที่พัฒนากรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่เพิ่มประสบการณ์ในการวางแผน และควบคุมกำกับ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา

2. กรรมการโรงเรียน ร่วมกันพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน กำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาการศึกษา บริหารการเงินและงบประมาณ และแก้ไขปัญหาของโรงเรียน

3. กรรมการโรงเรียน หน่วยงาน องค์กรท้องถิ่น และชุมชน ร่วมกิจกรรมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

4. โรงเรียนให้บริการ ร่วมกิจกรรม และร่วมพัฒนาชุมชนในด้านการศึกษา

5. ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

โดยสรุปขอบข่ายความร่วมมือมีสี่ประการ คือ

1. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน

2. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งด้านวิชาการและการบริหาร ตลอดจนการแสวงหาสรรพกำลัง (คน เงิน วัสดุ ฯลฯ) มาสนับสนุน

3. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งการให้และการรับระหว่างบุคลากรในโรงเรียนด้วยกันและระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น ไม่ใช่มุ่งแต่จะรับการช่วยเหลือเพียงอย่างเดียว

4. ความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น วางอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีปัจจัยด้านการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่ดีเป็นองค์ประกอบสนับสนุน

การประสานความร่วมมือกับชุมชนนับว่าเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือปฏิบัติ เพราะเป็นการปรับบทบาทของโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงรุกและสร้างสรรค์ จึงเปิดโอกาสให้สังคมทุกส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปยังระดับโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการเพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและสามารถตัดสินใจดำเนินการในขอบเขตภารกิจที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน ชุมชนองค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การกำหนดความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นสภาพความเหมาะสมหรือความบกพร่องทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติและของตนเองที่มอบหมาย ช่วยให้สามารถวางแผนกำหนดการปฏิบัติและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษใช้คำต่างๆ ดังนี้ Performance appraisal, Performance evaluation, Performance review, Service rating, Merit rating, Employee appraisal, Staff appraisal, Performance rating หรือ Performance assessment เป็นต้น ส่วนความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ก็มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น คิงสเบอรี่ (Kingsbury) ให้ความเห็นว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้”[149] ส่วนชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sheman) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติ คือ การพิจารณาผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และในการประเมินผลงานจากบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินผลงานด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาประเมินด้าน

---

[149] Joseph B. Kingsbury, Personnel administration for Thai students (Bangkok : Thammasat University, 1957), 74.

คุณลักษณะเฉพาะตัว หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ด้วย เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้แม้ไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรงแต่ก็เป็นสิ่ง จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ"[150] บุญเลิศ ไพรินทร์ ให้คำจำกัดความการประเมินผลไว้ว่า "การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือวิธีการอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความจำเป็นในการบันทึก จดจำ การรายงานสิ่งที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผลและหมายความรวมถึง การวัดค่าตีความหมายผลงานที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด รวมถึงการวัดบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นบางประการในการปฏิบัติงานนั้นๆ ในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้"[151] ส่วนเสนาะ ติเยาว์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในด้านของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้ สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่ายๆ เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่จะประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินที่ใช้กันมากก็คือ ประเมินผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงานในด้านของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการประเมินเป็นสิ่งที่ต้องกระทำและเป็นงานที่สร้างความยุ่งยากมากกว่าผลดี เพราะอาจถูกผู้ใต้บังคับบัญชามองด้วยสายตาที่ไม่ดี[152] และปราโมทย์ โชติมงคล ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร"

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพ รวมทั้งผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

---

[150] Herbert J. Chruden and Arther W. Sherman, Jr., Personnel management, 3rd ed. (Ohio : Ohio South Western Publishing Co., 1981), 55.

[151] บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2530), 41.

[152] เสนาะ ติเยาว์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), 53.

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงศ์ เกษมสิน และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป[154]

ปราโมทย์ โชติมงคล ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างมาตรฐานที่ดี
2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล
4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ ฯลฯ[155]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีมาเป็นเวลานาน และมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ อย่างไรก็ดีการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐฯ เห็นชอบด้วยกับวิธีประเมินผลที่ให้บรรดาทหารประเมินเพื่อทหารด้วยกันเอง (Man-to-Man Rating) แล้วให้ผู้บังคับ

---

[154]สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์, 2523), 101.

[155] ปราโมทย์ โชติมงคล, “การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู,” 10.

บัญชาของตนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และกองทัพบกสหรัฐฯ ก็ได้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้วิธีนี้ตลอดมา ในด้านพลเรือนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการ เมื่อปี ค.ศ. 1887

โดยในขั้นแรก ได้นำผลประเมินมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการพิจารณาในการสอบเลื่อนชั้นตำแหน่ง ในระยะเวลาใกล้เคียงกันที่ได้จัดระบบบริหารงานให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้เริ่มใช้แบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ[156] และเป็นระเบียบจากการที่ได้มีวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาโดยลำดับนั้น รูปแบบของการประเมินผลจึงได้รับการปรับปรุงให้มีความเป็นธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลักษณะรูปแบบการประเมินมีสองลักษณะ คือ

1. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (trait rating instruments) ได้แก่ การเน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (characteristics) หรือบุคลิกภาพของบุคคล (personality) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ

2. ลักษณะการประเมินผล ในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (job performance instruments) ได้แก่ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผล[157]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะจะช่วยในการเลือกสรรบุคคล และการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคล ดำเนินไปด้วยความมีเหตุผล และเชื่อถือได้ ประโยชน์ของการประเดิมปฏิบัติงานจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการนำผลประเมินนั้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดประโยชน์ที่สำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

---

[156] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, 103 - 105.

[157] ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 10 - 14.

1. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แบ่งออกเป็นสี่กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1.1 ประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนให้กันเป็นส่วนใหญ่ และเห็นได้ชัดเจน คือ ใช้ในเรื่องการประจำปี ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เงินโบนัส รางวัลพิเศษ ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบระเบียบแบบแผนที่ใช้กับพนักงานโดยเสมอถ้วนหน้าและทุกคน

1.2 ประเมินผลปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นการนำผลการประเมินไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณาด้วยความเป็นธรรม

1.3 ประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้น จูงใจ ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ และปรับปรุง พัฒนาตัวเองไม่ต้องคอยประจบผู้บริหารด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง

1.4 ประเมินเพื่อเลิกจ้าง มักจะใช้ในระยะทดลองงาน เพื่อผลการปฏิบัติออกมาต่ำกว่ามาตรฐานก็จะมีหลักการปฏิบัติงานหย่อนไป ไม่สมควรให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยตรง เช่น ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร ผลการประเมินก็จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของตนในทัศนะขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยผู้บริหารต้องการอะไรจากพนักงาน และพนักงานก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

กระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีกระบวนการ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้ง แนวทางในการแจ้งให้ทราบ ข้อเสนอแนะหรือแก้ไขปรับปรุง

2. ขั้นการเตรียมข้อมูล ก่อนแจ้งต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินได้ถูกต้อง โดยการอาศัยทะเบียนประวัติ การบันทึกรายงาน การสังเกตพฤติกรรมและหลักฐานอื่นๆ

3. ขั้นการดำเนินการ ได้พบปะกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอาจยุ่งยาก และมีโอกาสจะเกิดการขัดแย้งกันได้มาก ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการรับฟังปัญหาและต้องตัดสินใจในการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ต้องเป็นนักฟังที่ดี ใจกว้าง และต้องชักจูงใจให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

4. ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดี มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน การสร้างบรรยากาศ รวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม เลือกสถานที่ การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ การพูดคุยด้วยความเป็นกันเอง และการวางตัวที่เหมาะสม

5. ขั้นการติดตามผล ต้องทำเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว เพื่อหาว่าการแจ้งให้ทราบเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดูว่ามีการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขศึกษาเพิ่มเติมการประชุม การอบรมสัมมนา ตลอดจนทบทวนความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ เป็นระยะอย่างใกล้ชิด

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้เพื่อหาคำตอบของพนักงานในแง่ของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความเหมาะสมทางด้านค่าจ้าง และเงินเดือน เพื่อเป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงสถานะของพนักงาน เพื่อให้รู้ความแตกต่างของพนักงานเพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงาน[158]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุป

ในโลกปัจจุบันนี้ จะวัดความสำเร็จของงานที่คุณภาพของการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการวัด การศึกษาก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดมีการประกันคุณภาพภายใน และใช้การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริการจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอก (องค์กรมหาชน) เมื่อเป็นเช่นนี้ คุณภาพการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญมาก เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารจะมีผลโดยตรงกับพฤติกรรมการสอน

---

[158]ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูล, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วังอักษร, 2540), 106 - 107.

ของครู และพฤติกรรมการสอนของครู ย่อมมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียน ซึ่งจะผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนั้น พฤติกรรมผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์การบริหารนั้น จึงจะมีประโยชน์ในการจัดการศึกษาปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

จุดประสงค์หลักของการวิจัยในครั้งนี้ คือ การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน เพื่อจะได้นำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพของการศึกษาดียิ่งขึ้นตามไปด้วย การวิจัยในครั้งนี้จะดำเนินการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research)โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีครูผู้สอนและครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างานเป็นผู้ให้ข้อมูลและมีขั้นตอนการดำเนินการและระเบียบการวิจัยดังต่อไปนี้

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนสำคัญไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัยโดยการจัดหาข้อมูลสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานในโรงเรียนที่มีผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยพิจารณาจาก ข้อมูลสถิติ เอกสารตำรา วรรณกรรม รายงานข้อมูลทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พร้อมทั้งการจัดทำเครื่องมือเพื่อจัดหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย คือ ขั้นตอนที่ได้ทำเครื่องมือที่ได้สร้างไว้แล้วไปดำเนินการเก็บเพื่อหาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดเอาไว้ โดยใช้เวลาประมาณ 1 เดือนแล้วนำข้อมูลที่เก็บได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปรผล

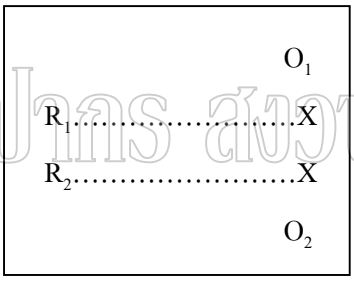
ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ เป็นขั้นตอนการรายงานผลของการวิจัย คือการจัดทำร่างรายงานต่อผู้มีส่วนควบคุมและเกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเมื่อได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วจึงขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยมีความประสงค์ให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีผลการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดรายละเอียดของการวิจัย ดังนี้ คือ แผนแบบการวิจัย ประชากรของการวิจัย ตัวอย่างของการวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือการวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งสถิติเพื่อการวิจัย ซึ่งพอประมวลได้ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยของการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แผนแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มและวัดค่าเพียงครั้งเดียวไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งจะเขียนในรูปของ diagram ได้ดังต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

R_1 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

R_2 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

X หมายถึง ตัวแปรที่จะศึกษา

O_1 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

O_2 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่นำมาวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 48 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการประเมินภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีที่ประเมินโรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางทั้ง 48 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ซึ่งในด้านมาตรฐานบริหารโรงเรียนมีผลการประเมิน แบ่งโรงเรียนออกเป็นสองกลุ่ม[1] คือ

กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนจำนวน 16 โรงเรียน

กลุ่มที่ 2 โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนจำนวน 32 โรงเรียน

โดยการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การสุ่มตัวอย่างโรงเรียน แบ่งตามผลของการประเมินมาตรฐานโรงเรียนซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

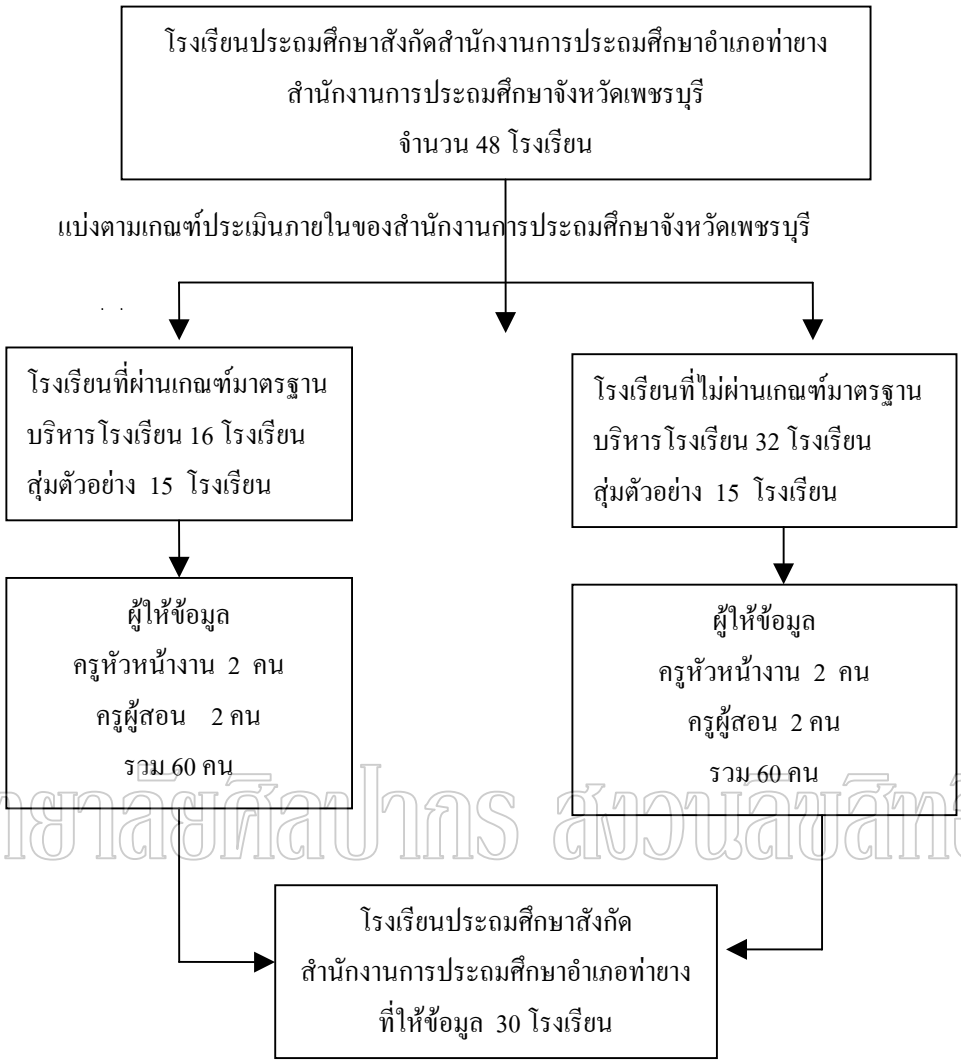
1. กลุ่มของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน จำนวน 16 โรงเรียน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 90% จำนวน 15 โรงเรียน

2. กลุ่มของโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน จำนวน 32 โรงเรียนโดยสุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน เพื่อให้จำนวนโรงเรียนเท่ากับกลุ่มผ่านเกณฑ์มาตรฐานซึ่งจะได้ข้อมูลตรงตามสถิติ

ขั้นที่ 2 กำหนดผู้ให้ข้อมูล โดยให้ครูผู้สอนโรงเรียนละ 2 คน และครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างานโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 120 คนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

---

[1]สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, <u>รายงานการประเมินมาตรฐานภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี</u> (เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543), 43.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้จะใช้ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหาร ในด้านการบริหารโรงเรียนซึ่งมี 13 องค์ประกอบ คือ

1. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารได้นำมาใช้เพื่อให้โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาดีขึ้น

2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่วางภาพของอนาคตของโรงเรียนว่าจะดำเนินไปในทางใดเพื่อจะได้เตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

3. การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการช่วยเหลือพัฒนาส่งเสริมผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน

4. การสนับสนุนการดำเนินงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการสนับสนุนให้งานเป็นไปตามขั้นตอนและสำเร็จด้วยดี

5. การส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการประสานติดต่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้รับทราบข่าวสารที่ตรงกัน

6. การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านที่สร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้ที่ได้ปฏิสัมพันธ์

7. การเอื้ออำนวยความสะดวกในการประชุม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้ที่ประชุมพึงพอใจทั้งก่อน จนกระทั่งเสร็จสิ้นการประชุมเป็นไปด้วยความสำเร็จด้วยดี

8. การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารความสัมพันธ์กับนักเรียน ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนโดยตรง

9. การปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่บริหารโดยให้โรงเรียนเป็นของชุมชนบนพื้นฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของทางราชการ

10. การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้ความพยายามในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ หรือ งบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนและโรงเรียน

11. การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดสนับสนุนนิเทศ ติดตามเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร และการศึกษามีคุณภาพ

12. การใช้ทักษะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ความสามารถบริหารงานของโรงเรียนทุกด้านให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

13. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้อโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบจำนวนหนึ่งฉบับ โดยแบ่งออกเป็นสองตอน ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามในเรื่องส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือก (force choice) โดยใช้ข้อคำถาม หัวข้อ คือ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง หรือหน้าที่ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งขณะนั้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งได้ใช้แนวคิดของคริสเตนเซน (Christensen)[2] พัฒนาจาก กรรณิกา เคลือบวัฒนา ซึ่งแบบสอบถามในตอนนี้ได้สร้างขึ้นตามตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมทั้ง 13 พฤติกรรม เพื่อความสอดคล้องกับการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 65 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน	5 ข้อ
2. การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี	5 ข้อ
3. การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน	5 ข้อ
4. การใช้ทักษะด้านการบริหาร	5 ข้อ
5. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม	5 ข้อ
6. การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน	5 ข้อ
7. การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี	5 ข้อ
8. การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน	5 ข้อ
9. การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน	5 ข้อ
10. การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี	5 ข้อ
11. การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน	5 ข้อ
12. การใช้ทักษะด้านการบริหาร	5 ข้อ
13. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม	5 ข้อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบการวัดระดับคุณภาพ 5 ระดับของไลเคริ์ท (Likert rating scale) ซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

---

[2] Georgia Jo. Christensen, “The role of the principal in transforming accelerated schools: A study using the oritical incident technique to identify behaviors of principals” (Ph.D. Dissertation, Standford University, 1995), 27.

1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้สามารถตรวจสอบได้ตามกรอบ และบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลจากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทำการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา โดยขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาดีแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนเป็นครูผู้สอน 2 คน ครูทำหน้าที่หัวหน้างาน 2 คน รวม 40 คน

ขั้นที่ 4 เมื่อแบบสอบถามได้รับคืนมาแล้ว นำไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)[3] โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81

---

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

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง เพื่อขอความช่วยเหลือให้แจ้งให้โรงเรียนทราบและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้

2. ในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนไม่มาก ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้โรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จำนวน 30 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ครูผู้สอน 60 คน ครูหัวหน้างาน 60 คน รวม 120 คนโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแล้วจัดทำข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับมา

2. จัดระบบข้อมูล และรวบรวมคะแนนของแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[4] มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

---

[4]Jone W. Best, Research in Education, 4th ed. (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1981), 182.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำสถิติมาใช้ในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ที่ตอบแบบสอบถามใช้ค่าของร้อยละ

2. การวิเคราะห์ระดับของพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนโดยค่า t-test

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อต้องการทราบพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ซึ่งสามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ หรือสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการตอบปัญหาหลักๆสองปัญหาคือ 1) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับใด 2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันหรือไม่ และในการศึกษาครั้งนี้ได้ยึดแนวคิดทางด้านพฤติกรรมของผู้บริหารของคริสเตนเซน (Christensen) เป็นแนวหลักในการศึกษา ส่วนข้อมูลของการศึกษาได้จากครูหัวหน้างาน 60 คน ครูผู้สอน 60 คน รวม 120 คน โดยทำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบใช้การทดสอบ t-test

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

บทที่ 4

การนำเสนอผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจาก ครูหัวหน้างานโรงเรียนละสองคนและครูผู้สอนโรงเรียนละสองคนจากโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนจำนวน 15 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 15 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 120 คน และได้รับกลับคืนมาครบทุกฉบับ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นครูหัวหน้างาน และครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 120 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน		โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
ชาย	16	26.6	17	28.3	33	27.5
หญิง	44	73.4	43	71.7	87	72.5
รวม	60	100	60	100	120	100
2. อายุ						
ไม่เกิน 25 ปี	1	1.6	-	-	1	0.8
26 – 35 ปี	7	11.6	6	10	13	10.8
36 – 45 ปี	29	48.4	30	80	59	49.2
46 ปีขึ้นไป	23	38.4	24	10	47	39.2
รวม	60	100	60	100	120	100
3. วุฒิการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	8.3	6	10	11	9.2
ปริญญาตรี	53	88.3	54	90	107	89.1
สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.4	-.	-	2	1.7
รวม	60	100	60	100	120	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน						
ไม่เกิน 5 ปี	10	16.5	10	16.5	20	16.7
6 – 10 ปี	6	10.4	5	8.3	11	9.2
11 – 15 ปี	5	8.3	5	8.3	10	8.3
16 – 20 ปี	13	21.7	13	21.7	26	21.7
21 – 25 ปี	16	26.6	17	28.7	33	27.5
26 ปีขึ้นไป	10	16.5	10	16.5	20	16.6
รวม	60	100	60	100	120	100

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 72.5 เพศชาย ร้อยละ 27.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36–45 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 49.2 และอายุไม่เกิน 25 ปีมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.8 โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุดร้อยละ 89.2 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21 – 25 ปี มากที่สุดร้อยละ 27.5 น้อยที่สุดคือ 11 – 15 ปี ร้อยละ 8.3

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

ตารางที่ 3 แสดงระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ N = 60			โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ N = 60		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	3.48	0.58	ปานกลาง	2.86	0.89	ปานกลาง
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.61	0.59	มาก	2.25	0.50	ปานกลาง
3. การสนับสนุนผู้ร่วมงาน	3.52	0.62	มาก	2.89	1.01	ปานกลาง
4. การสนับสนุนการดำเนินงาน	3.70	0.58	มาก	3.28	0.92	ปานกลาง
5. การส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร	3.59	0.63	มาก	3.39	0.94	ปานกลาง
6. การแสดงออกด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี	3.76	0.66	มาก	2.98	1.00	ปานกลาง
7. การอำนวยความสะดวกในการประชุม	3.84	0.60	มาก	3.04	0.93	ปานกลาง
8. การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน	3.93	0.53	มาก	3.01	1.05	ปานกลาง
9. การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน	3.57	0.59	มาก	3.13	0.90	ปานกลาง
10. การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม	3.62	0.63	มาก	3.19	1.06	ปานกลาง
11. การจัดหาทรัพยากร	3.86	0.53	มาก	3.26	0.95	ปานกลาง
12. การส่งเสริมด้านการเรียน	3.70	0.66	มาก	3.18	0.87	ปานกลาง
13. การใช้ทักษะด้านการบริหาร	3.72	0.62	มาก	3.00	0.98	ปานกลาง
รวม	3.69	0.50	มาก	2.74	0.83	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, S.D. = 0.53) และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = 0.58) ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.74, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.39, S.D. = 0.94) และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.25, S.D. = 0.50)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางจังหวัดเพชรบุรี

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน	มาตรฐานการบริหาร				t
	ร.ร. ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน N = 60		ร.ร. ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน N = 60		
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	
1. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	3.48	0.58	2.86	0.89	4.74**
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.61	0.59	2.25	0.50	12.67**
3. การสนับสนุนผู้ร่วมงาน	3.52	0.62	2.89	1.01	5.06**
4. การสนับสนุนการดำเนินงาน	3.70	0.58	3.28	0.92	3.42**
5. การส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร	3.59	0.63	3.39	0.94	1.54
6. การแสดงออกด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี	3.76	0.66	2.98	1.00	5.31**
7. การอำนวยความสะดวกในการประชุม	3.84	0.60	3.04	0.93	6.14**
8. การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน	3.93	0.53	3.01	1.05	7.40**
9. การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน	3.57	0.59	3.13	0.90	3.63**
10. การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม	3.62	0.63	3.19	1.06	3.71**
11. การจัดหาทรัพยากร	3.83	0.53	3.26	0.95	4.43**
12. การส่งเสริมด้านการเรียน	3.70	0.66	3.18	0.87	3.80**
13. การใช้ทักษะด้านการบริหาร	3.72	0.62	3.00	0.98	5.54**
รวม	3.69	0.50	2.74	0.83	7.38**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารของคริสเตนเซน (Christensen) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านและไม่เกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 30 โรงเรียน โดยมีครูหัวหน้างานและครูผู้สอน รวม 120 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

สรุปผลการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลพบุรีวิทยาเขต

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 36–45 ปีมากที่สุดและอายุไม่เกิน 25 ปีมีน้อยที่สุดโดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดและมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21 – 25 ปี มากที่สุดและน้อยที่สุดคือ 11 – 15 ปี

2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมากและลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับพบว่า ผู้บริหารมีพฤติ-กรรมการแสดงออกด้านการติดต่อสื่อสาร และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านการส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ผู้บริหารต้องนำความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการจูงใจ การตัดสิน มาใช้ในกระบวนการบริหาร ด้วยวิธีการหาแหล่งทรัพยากรมาสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ร่วมทั้งการแสดงออกในด้านมนุษย์สัมพันธ์ ดังที่ เดวิสและโทมัส ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิ-ภาพมากขึ้น บทบาทต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้นสามารถมองเห็นได้จากการแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานโรงเรียนและวัดได้จากคุณภาพของงานที่ดีขึ้นผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการบริหารด้วยการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนพฤติกรรมการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะพบว่าการบริหารด้านทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียนเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การวางแผนในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นไปทิศทางใดองค์การจึงจะเจริญก้าวหน้า การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดทำ เมื่อได้บุคคลเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการอำนวยการและประสานงานให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินไปโดยราบรื่นมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นการรายงานการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดงบประมาณการเงินให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ พฤติ-กรรมการบริหารของผู้บริหารนี้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียน (2) การเงินหรืองบประมาณของโรงเรียน (3) อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ภายในโรงเรียน (4) การจัดการบริหารโรงเรียน ทรัพยากรดังกล่าวล้วนต้องได้รับการทะนุบำรุงและส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดหาทรัพยากรมาเพิ่มเติมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการแสดงประสิทธิภาพของการบริหารว่ามีมากน้อยเพียงใด โดย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ดูจากการจัดหาทรัพยากร นอกจากนี้การบริหารงานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมด้านวิชาการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ รวมตลอดทั้งผู้ช่วยของผู้บริหารเหล่านั้นต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่หากผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เพียงผู้บริหารอย่างเดียว โรงเรียนนั้นก็คงบรรลุจุดประสงค์ได้ยาก ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถและแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนการสอนผู้บริหารหรือผู้นำทางวิชาการนั้น ดังที่ ดีเบวอส กล่าวว่า การกระทำที่ครูใหญ่แสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำในอันที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนเดวิสและโทมัส ก็มีความเห็นที่คล้ายกันว่าผู้นำทางวิชาการคือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริการและนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดีเวบอส ได้กำหนดไว้ดังนี้ (1) เป็นผู้มีความคิดหรือความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (2) เป็นผู้บริหารและผู้นำของโรงเรียน (3) มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการเรียนการสอน และผลการปฏิบัติของครูในห้องเรียน สอดคล้องกับเฮนคเลย์ และคณะ (Hencley and others) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะแสดงบทบาทของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ (1) โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน (2) บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงินและธุรการต่างๆ (3) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด (4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (5) เป็นผู้นำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน (6) พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ ส่วนทรัสตี (Trusty) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ (1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้ (2) ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ (3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา (5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน (6) ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ(7)ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน (8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ(9)ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน (10) ให้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน (11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน (12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน (13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัย (14) ร่วมมือกับคณะครูให้การนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยนักเรียน (15) มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน (16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม (17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพสอดคล้องกับรังสรรค์ ฤกษ์ขำ ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมจริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารอยู่ในลำดับแรก และพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับกิตติรัตน์ กลัดแก้ว ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนงานวิจัยของ วรรณภา นาทันรีบ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์” พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย บุญบันดาล ที่พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย “ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญเขตการศึกษา 1” ของ กาญจนา ตระกูลบางคล้า ที่พบว่าระดับภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ จตุรงค์ ภูอยู่เย็น ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมี
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มากกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง มีพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ทั้งอาจเป็นเพราะ การร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน จะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน หรือบรรยากาศการอยู่ร่วมกันให้มีขึ้น เนื่องจากการที่คนเรามีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นเสมอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่เสมอ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนก็เช่นเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนของผู้บริหารตามการศึกษาวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) พบว่า (1) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน (2) สนใจในงานของนักเรียน (3) สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียน (4) ยอมรับความสามารถที่เด่นของนักเรียน (5) ทำให้นักเรียนเกิดความสบายใจในการประชุม (6) ให้นักเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของพวกเขา จากพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารกับนักเรียน โดยผู้บริหารจะต้องมีส่วนในการทำกิจกรรมของนักเรียน สนใจในงานของนักเรียนและส่งเสริมในความสามารถที่เด่นของพวกเขารวมทั้งให้นักเรียนมีส่วนในการแก้ปัญหาของพวกเขาเองด้วย

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอท่ายาง ส่วนใหญ่มีสภาพแตกต่างกันในด้านปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจของในแต่ละชุมชนที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลอย่างมากในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา จึงทำให้คุณภาพของโรงเรียนมีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่วนใหญ่ ยังมีพฤติกรรมด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่ง วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยในปัจจุบันนั้น มีความสำคัญโดยเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคล ครอบครัวและการผนึกกำลังกับชุมชนเป็นสำคัญ โดยเน้นให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่สามารถเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคล ครอบครัวและชุมชน ส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และปรับตัวได้กับสภาวะโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนและความเป็นไปของโลกปัจจุบัน จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องแสดงพฤติกรรมทางด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ประจักษ์ต่อผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของคริสเตนเซน (Christensen) ที่ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แล้วนำวิสัยทัศน์นั้นมาตรวจสอบว่าเหมาะสมกับโรงเรียนในปัจจุบันหรือไม่ โดยเปิดโอกาสให้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์นั้น แล้วนำวิสัยทัศน์นั้นไปทำให้เป็นรูปธรรม ที่สามารถมองเห็นได้และวัดได้ เพื่อนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งทำการประเมินผลของวิสัยทัศน์นั้น เพื่อนำมาพัฒนาเป้าประสงค์ของโรงเรียนในปีนั้น

3. จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ดำเนินการวางแผนการบริหารงานต่างๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้วยวิธีการ วางแผนสำรวจสภาพความพร้อมของโรงเรียน สภาพปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ การดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่เตรียมไว้ และนิเทศกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระดับ นอกจากนี้การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้และเข้าใจถึงภารกิจ ตลอดจนขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน งานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีมากมายทั้งงานในหน้าที่ งานตามนโยบายและงานจากส่วนราชการอื่นๆ จึงทำให้มีแตกต่างกัน ดังที่ แรมเซเยอร์และคณะได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานบริหารไว้เป็น 8 ประเภท คือ 1) พัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการ การเงิน และบริการต่างๆ ของโรงเรียน 3) เป็นผู้นำของชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) จัดการรถรับส่งนักเรียน 7) จัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง และ 8) ปกครองดูแลนักเรียน สอดคล้องกับ ฟิสค์ ที่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารการศึกษา 4 อย่างคือ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา 3) การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่และอุปกรณ์ ส่วน จาร์วิส ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานบริหารการศึกษาว่ามี 8 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน 2) การบริหารกิจการนักเรียน 3) การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 4) การบริหารบุคลากร 5) การบริการพิเศษต่างๆ 6) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน 7) การดูแลอาคารสถานที่และบริเวณ และ 8) การบริหารธุรการและการเงิน แฮริส ได้ศึกษาวิจัยถึงบทบาทของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป สอดคล้องกับ มิลเลอร์ ได้แบ่งหน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สงวนลิขสิทธิ์

การสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน อุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงิน และงานเกี่ยวกับการประเมินผล และกล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียน และแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษามีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการระถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ด้านการส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในเชิงบริหารแล้วการติดต่อสื่อสาร เป็นการกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างซึ่งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายางส่วนใหญ่ ใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อ การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้คณะครูทราบแจ้งข่าวสารถึงผู้ปกครอง ให้ความกระจ่างในการติดต่อสื่อสารแก่บุคลากรและเพื่อร่วมงาน ซึ่งเป็นการอธิบาย การแสดงท่าทางการใช้เหตุผล การรับรองด้วยจดหมาย โดยโรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารหลายวิธี เช่น คำสั่งหนังสือเวียน ประกาศเสียงตามสาย อำนวยความสะดวกด้วยการสื่อสารให้มีความเป็นกันเองทุกระดับ ผู้บริหารมีเวลาให้ครูปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านการเรียนการสอน พยายามแสวงหาแหล่งข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการบริหารงาน จึงทำให้การติดต่อสื่อสารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากข้อสรุปและการอภิปรายผลที่นำเสนอไปแล้วนั้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงขึ้น มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังนี้

1. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารด้านมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี และการส่งเสริมด้านการเรียนการสอน ด้วยวิธีการจูงใจบุคลากรและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายมากขึ้น ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงนโยบายและรูปธรรม

2. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้านนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ควรนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาโดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และการแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินพัฒนาปรับปรุงงาน เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ควรวางแผนว่าควรทำอย่างไรที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้นในการบริหารงานของโรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหาร คณะกรรมการฯ ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหา เร่งระดมทรัพยากร การบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ด้านการส่งเสริมด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่าไม่แตกต่างกัน โรงเรียนควรส่งเสริมและพัฒนาด้านข้อมูลสารสนเทศในการบริหารและจัดการของโรงเรียน เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี สงขลานครินทร์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ : โครงการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

กาญจนา ตระกูลบางคล้า. "ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

กิตติรัตน์ กลัดแก้ว. "การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536.

กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2532.

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น. "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี. "ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

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

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกุญชร. บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2530.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประกอบ คุณารักษ์. การทำงานของผู้บริหารกับพฤติกรรมพลังอำนาจแฝงในชุมชน. นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.

ประสงค์ สังขะไชย. “วิสัยทัศน์สู่กระแสการปรับกระบวนทัศน์.” สารพัฒนาหลักสูตร16, 128 (มกราคม – มีนาคม 2540) : 45.

ประสาน สีสันต์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

ปราโมทย์ โชติมงคล. “การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู.” ใน เอกสารการประชุมให้ความรู้ด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู. 11-13 กรุงเทพฯ : ฝ่ายแผนงาน, 2540.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2534.

พัชรีพันธ์ รัตโนดม. “องค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2523.

รังสรรค์ ฤกษ์ขำ. “ตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมจริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534.

เริงชัย หมื่นชนะ. มนุษยสัมพันธ์สำหรับครู. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2535.

วรรณภา นาทันรีบ. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

วาสนา สิชฌรังษี. “พฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการที่สัมพันธ์กับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533.

วิชัย บุญบันดาล. “พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

วิทยา นาควัชระ. “หน้าที่ของนักบริหาร.” สกุลไทย 39, 1985 (พฤศจิกายน 2535) : 12.

วิมลศรี อุปรมัย และคณะ. การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2528.

สมพงษ์ พัดปุย. “การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับชุมชน.” สารวิจัยการศึกษา 1,2 (กุมภาพันธ์ 2527) : 20.

สมภพ ศักดิษฐานนท์. “พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์, 2523.

สัมฤทธิ์ วงศ์ทองดี. “พฤติกรรมการบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. เอกสารเสริมระบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา. เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2544.

_____. รายงานการประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียน : ปีการศึกษา 2543. เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศ, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษากรณีศึกษานิวซีแลนด์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544.

_____. มาตรฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2541.

_____. เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา. เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน กรุงเทพฯ : ที.พี.พริ้น จำกัด, 2541.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544). กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. “ปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปี 2550.” ใน เอกสารประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2539.

สำนักนายกรัฐมนตรี. รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2541.

_____. รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2542.

สิปปนนท์ เกตุทัต, ผู้รวบรวม. ยุทธศาสตร์การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัฒน์. กรุงเทพฯ : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย, 2539.

สุภรณ์ ศรีพหล. “แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาโรงเรียนชุมชน สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1. 1-85. กรุงเทพฯ : น่ำกังการพิมพ์, 2526.

เสนาะ ติเยาว์. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์. การสื่อข้อความในการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชนจำกัด, 2526.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. รายงานการประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียน : ปีการศึกษา 2543 เพชรบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

ภาษาอังกฤษ

American Association of School Administrators. Staff Relations in School Administration. Washington D.C. : The Association Process, 1955.

Bennis, Warren G. “Leadership theory and administrative behavior : The problem of authority.” Administrative science quarterly 1,3 (December 1959) : 261.

Campbell, Ronald F. Introduction to Educational Administration. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1971.

Chruden, Herbert J., and Arther W. Sherman, Jr. Personnel management. 3rd ed. Ohio : Ohio South Western Publishing Co., 1981.

Elezabeth, Ann Plunkett. "A study of the relationship between superior subordinate communication and job satisfaction." Dissertation Abstracts International 43, 6 (December 1982) : 92 – 93.

Davis, Gary A., and Magaret A.Thomas. Effective schools and effective teachers. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Davis. Keith. Human relations at work. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1967.

_____. Human behavior at work : Organizational behavior. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 1985.

Fayol, Henri. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949.

Flippo, Edwin B. Management : Behavioral approach. Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966.

Good, Carter V. Dictionary of education. 3rd ed. New York : McGraw Hill book Co., 1973.

Gorton,Richard A. School administration. Dubugue Iowa : Brown Company, 1976.

Gregg, Russell T. The Administrative Process : Administrative Behavior in Education. New York : Harper&Row, 1957.

Gulick, Luther, and Lyndall Urwick. Papers on the Science of Administration. New York : Columbia University, 1937.

Hersey, Paul. and Blanchard, Kenneth H. Management of organizational behavior : utilizing human resources, 5th ed. (London : Prentice-Hall International, 1988), 86.

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

Katz , Daniel, and Robert L. Kahn. The social psychology of organization. 2nd ed. New York : John Wiley and Son, 1978.

Kingsbury, Joseph B. Personnel administration for Thai students. Bangkok : Thammasat University, 1957.

Likert, Rensis . New patterns of management. New York : McGraw-Hill, 1967.

Mehrens, Willam A., and Irvin J. Lehmann. Measurement and evaluation in education and Psychology. 2nd ed. Sydney : Holt Rinehart and Winston, 1975.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

Morphet, Edgar L., Roe L. John, and Theodore L. Reller. Educational organization and administration : concepts, practices, and issues. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967.

Pliffner, John M., and Robert V. Presthus. Public administration. 3rd ed. New York : Ronald Press, 1953.

Rogers, Everett M. Communication strategies for family planning. New York : The Free Press, 1973.

Sanders, Irvin T. The community : An introduction to a social system. New York : The Ronald Press, 1958.

Schwartz, David. International to management : Principle, practice, and processes. Harcourt-Bruce : Jovanonick, 1980.

Shannon, Claude E., and Warren Weaver. The mathematical theory of communication. Urbana, Illinois : The University of Illinois Press, 1949.

Small, James F. Role options for school administration in performance objectives for school Principalship. California: Me Cutchan Publishing Corporation, 1974.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

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

Steers, R.M. Antecedent and outcome of organizational commitment technical report 2. Oregon : Office of Naval Research, University of Oregon, 1976.

Stone, James A.F. Management. New Jersey : Prentice-Hall, 1978.

Terry, George R. Principles of Management. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1979.

Webster. Webster's new dictionary of english language 3rd ed. Springfield, Massachusetts : G&C Messian Company Publisher, 1976.

Wolman , Benjamin B. Dictionary of behavioral science. New York : McMilland, 1973.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ทม 1106.02/ [illegible]

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายทองใบ แท่นมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายอรุณ อ่วมเครือ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี"

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 9136

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่ ทม 1106.02/[illegible]

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางกาญจนา เชยชิด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายอรุณ อ่วมเครือ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าขาง จังหวัดเพชรบุรี"

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 9136

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ทม 1106.02/ : : :

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ชูศักดิ์ ประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายอรุณ อ่วมเครือ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี"

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 9136

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย อำเภอท่ายาง
จังหวัดเพชรบุรี

1. โรงเรียนบ้านสระพระ
2. โรงเรียนบ้านในคง
3. โรงเรียนวัดตาลกง
4. โรงเรียนบ้านแม่ประจันต์
5. โรงเรียนบ้านหันตะเภา
6. โรงเรียนบ้านทุ่งโป่ง
7. โรงเรียนบ้านโป่งเกตุ
8. โรงเรียนวัดหนองจอก
9. โรงเรียนบ้านหนองขานาง
10. โรงเรียนบ้านหนองน้ำถ่าย
11. โรงเรียนบ้านท่าโล้
12. โรงเรียนบ้านท่ากระเทียม
13. โรงเรียนบ้านหนองเขาอ่อน
14. โรงเรียนบ้านหนองโรง
15. โรงเรียนบ้านท่ามะริด
16. โรงเรียนบ้านดอนเตาอิฐ
17. โรงเรียนวัดท่าขาม
18. โรงเรียนวัดเขากระจิว
19. โรงเรียนบ้านท่าลาว
20. โรงเรียนบ้านโพรงเข้
21. โรงเรียนบ้านเขากระปุก
22. โรงเรียนบ้านหนองเกตุ
23. โรงเรียนบ้านหนองแขม
24. โรงเรียนบ้านสารเห็ด
25. โรงเรียนบ้านหนองตาฉาว
26. โรงเรียนบ้านหนองบ้วย
27. โรงเรียนบ้านเขาอ่างแก้ว
28. โรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขาลูกช้าง
29. โรงเรียนบ้านท่าไม้รวก
30. โรงเรียนวัดมาบปลาเค้า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับครูทำหน้าที่หัวหน้างาน 2 คน และครูปฏิบัติการสอน 2 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน
2. แบบสอบถามนี้จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี
3. การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

อรุณ อ่วมเครือ
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของท่าน		สำหรับผู้วิจัย
1.	**เพศ**		
	[ ] ชาย	[ ] หญิง	[ ] 1
2.	**อายุ**		
	[ ] ไม่เกิน 25 ปี	[ ] 26 – 35 ปี	
	[ ] 36 – 45 ปี	[ ] 46 ปีขึ้นไป	[ ] 2
3.	**ระดับการศึกษา**		
	[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี		
	[ ] ปริญญาตรี		[ ] 3
	[ ] สูงกว่าปริญญาตรี		
4.	**ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน**		
	[ ] ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน		[ ] 4
	[ ] ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน		
5.	**ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้**		
	[ ] ไม่เกิน 5 ปี	[ ] 6 – 10 ปี	
	[ ] 11 – 15 ปี	[ ] 16 – 20 ปี	[ ] 5
	[ ] 21 – 25 ปี	[ ] 26 ปีขึ้นไป	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน ตามความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน						
1.	มีการอบรมบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน						[ ] 6
2.	ให้ผู้ปกครองและบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนโดยปฏิบัติงานในลักษณะคณะกรรมการ						[ ] 7
3.	มีการติดต่อพบปะกับโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น						[ ] 8
4.	หาแหล่งทรัพยากรมาสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน						[ ] 9
5.	นำโครงการของโรงเรียนอื่นที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียน						[ ] 10
	การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
1.	ให้คณะครูและชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 11
2.	สนับสนุนครูและนักเรียนให้มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 12
3.	ส่งเสริมครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 13
4.	จัดกิจกรรมในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 14
5.	คณะครูและชุมชนร่วมกันประเมินพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรม						[ ] 15

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การสนับสนุนผู้ร่วมงาน						
1.	สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน						[ ] 16
2.	ให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน						[ ] 17
3.	สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์และส่งเสริมให้มีโอกาสทำงานร่วมกัน						[ ] 18
4.	พาครูไปเยี่ยมชมโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ						[ ] 19
5.	ยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีเด่น						[ ] 20
	การสนับสนุนการดำเนินงาน						
1.	ชี้แจงนโยบายในการดำเนินงานด้านการศึกษาให้คณะครูและชุมชนทราบ						[ ] 21
2.	กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน						[ ] 22
3.	หาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาส่งเสริมกระบวนการทำงาน						[ ] 23
4.	ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ						[ ] 24
5.	สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองภายในโรงเรียน						[ ] 25

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร						
1.	แสวงหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน						[ ] 26
2.	แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนให้คณะครู และชุมชนทราบ						[ ] 27
3.	ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบหลากหลายวิธี						[ ] 28
4.	ให้เวลาครูเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านการเรียนการสอน						[ ] 29
5.	อำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารและให้มีความเป็นกันเองทุกระดับ						[ ] 30
	การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
1.	มองโลกในทางบวกมากกว่าทางลบและให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน						[ ] 31
2.	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและรับรู้ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน						[ ] 32
3.	เปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์ และยอมรับคำวิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุง						[ ] 33
4.	ช่วยคณะครูในการแก้อุปสรรคต่างๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว						[ ] 34
5.	ใช้ทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผล						[ ] 35

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การอำนวยความสะดวกในการประชุม						
1.	แจ้งกำหนดการประชุมต่อผู้ร่วมงานก่อนการประชุมทุกครั้ง						[ ] 36
2.	เชิญผู้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุมเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง						[ ] 37
3.	จัดเวลาในการประชุมครูในเวลาทำการของโรงเรียนและใช้เวลาอย่างเหมาะสม						[ ] 38
4.	เตรียมข้อมูลในการประชุมได้อย่างครบถ้วน						[ ] 39
5.	เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการประชุมให้ดำเนินไปด้วยดี						[ ] 40
8.	**การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน**						
1.	มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของนักเรียน						[ ] 41
2.	สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียน						[ ] 42
3.	ยอมรับและสนับสนุนความสามารถของนักเรียน						[ ] 43
4.	ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของพวกเขา						[ ] 44
5.	แสดงความยินดีกับความสำเร็จของนักเรียน						[ ] 45

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิทยทรัพยากร

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การจัดหาทรัพยากร						
1.	เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดหางบประมาณของสถานศึกษา						[ ] 56
2.	ส่งเสริมประสานงานให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกชุมชนมาสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาของสถานศึกษา						[ ] 57
3.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสฝึกอบรมและศึกษาดูงานครูอย่างต่อเนื่อง						[ ] 58
4.	ติดต่อประสานงานให้ชุมชนและหน่วยงานสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียน						[ ] 59
5.	ปรับปรุง กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 60
	การส่งเสริมทางด้านการเรียน						
1.	ร่วมกับคณะครูและชุมชนพัฒนาหลักสูตร						[ ] 61
2.	ติดตามความเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองในเรื่องหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรทุกระดับ						[ ] 62
3.	ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการสอนของครู						[ ] 63
4.	จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาความสนใจและความถนัดของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง						[ ] 64
5.	จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้สามารถดำเนินไปตามหลักสูตร						[ ] 65

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐ และชุมชน						
1.	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติกิจกรรมของสถานศึกษา						[ ] 46
2.	ประชาสัมพันธ์งานและข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบตลอดเวลา						[ ] 47
3.	ติดตามความเคลื่อนไหวและนโยบายการพัฒนาการศึกษาใหม่ๆ ของต้นสังกัดมาปฏิบัติในสถานศึกษา						[ ] 48
4.	บริการข่าวสารด้านต่างๆ แก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง						[ ] 49
5.	โรงเรียนและชุมชนร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นระยะๆ						[ ] 50
	การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม						
1.	ชักชวนผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารสถานศึกษา						[ ] 51
2.	สนับสนุนให้ผู้ปกครองร่วมในการจัดหาสิ่งสนับสนุนการศึกษา						[ ] 52
3.	นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน						[ ] 53
4.	ประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนและกิจกรรมนักเรียนถึงผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 54
5.	ยอมรับฟังข้อเสนองานของผู้ปกครองและนำมาพัฒนาสถานศึกษา						[ ] 55

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การใช้ทักษะด้านการบริหาร						
1.	ร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายวางแผนและประชาสัมพันธ์ก่อนการปฏิบัติงาน						[ ] 66
2.	จัดเตรียมทรัพยากรและระบบการทำงานเป็นอย่างดี						[ ] 67
3.	บริการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้						[ ] 68
4.	มีการตรวจสอบงบประมาณมีการกำกับกิจกรรมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 69
5.	ใช้เวลาการปฏิบัติงานในสถานศึกษามากกว่าที่อื่นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นประเมินตนเองได้						[ ] 70

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยจากการทดลองใช้เครื่องมือ Try-out

ข้อ	r_{tt}	ข้อ	r_{tt}	ข้อ	r_{tt}
1.	.88	23.	.60	45.	.93
2.	.67	24.	.61	46.	.95
3.	.76	25.	.89	47.	.98
4.	.62	26.	.92	48.	.76
5.	.94	27.	.92	49.	.63
6.	.94	28.	.64	50.	.60
7.	.92	29.	.74	51.	.70
8.	.76	30.	.85	52.	.80
9.	.74	31.	.84	53.	.74
10.	.74	32.	.89	54.	.79
11.	.87	33.	.72	55.	.63
12.	.94	34.	.96	56.	.70
13.	.61	35.	.76	57.	.97
14.	.90	36.	.88	58.	.98
15.	.94	37.	.78	59.	.98
16.	.78	38.	.83	60.	.97
17.	.94	39.	.84	61.	.87
18.	.69	40.	.73	62.	.98
19.	.69	41.	.79	63.	.86
20.	.94	42.	.83	64.	.76
21.	.81	43.	.63	65.	.89
22.	.60	44.	.95		
$\alpha = 0.81$					

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ประวัติผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

ชื่อ – สกุล นายทองใบ แท่นมณี

ประวัติการศึกษา

ประถมศึกษา โรงเรียนวัดหนองส้ม อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี

มัธยมศึกษา โรงเรียนวัดศรีสุริยวงศ์ จังหวัดราชบุรี

การศึกษาบัณฑิต เอกประถมศึกษา วิทยาลัยการศึกษาประสานมิตร

นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อักษรศาสตรมหาบัณฑิต บาลี-สันสกฤต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

ครู โรงเรียนชะอำ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี

ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

ตำแหน่งปัจจุบัน

ศึกษานิเทศก์ 9 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประวัติผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

ชื่อ-สกุล นางกาญจนา เชยเชิด

ประวัติการศึกษา

การศึกษาบัณฑิต เอกประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

การศึกษามหาบัณฑิต เอกประถมศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติการทำงาน

ครูตรีโรงเรียนปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี

ตำแหน่งปัจจุบัน

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประวัติผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

ชื่อ- สกุล ดร. ชูศักดิ์ ประเสริฐ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาเอก (Ph.D.) การบริหารและการวางแผนการศึกษา
ประเทศอินเดีย
ปริญญาโท (M.ED) การบริหารและการวางแผนการศึกษา
ประเทศอินเดีย
ปริญญาตรี (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการทำงาน

นักวิชาการศึกษา 4 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ
ช่วยราชการ ผู้ตรวจการกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 1 และ 5 และ
กรมการศาสนา
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6-7 สำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี

ตำแหน่งปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว. สำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายอรุณ อ่วมเครือ
ที่อยู่	126 หมู่ 7 ตำบลบ้านลาด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี 76150
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านแม่ประจันต์ หมู่ 9 ตำบลวังไคร้ อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โทร 032-416525

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกภูมิศาสตร์ วิชาโท ประวัติศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2542	ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2516 – 2528	ครูโรงเรียนบ้านแม่ประจันต์ อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2529 – 2531	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านพุมะคำ อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2532 – 2541	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านแม่ประจันต์ อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2542 – ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ประจันต์ อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ได้รับบริจาค