

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น
ผู้วิจัย นายอาทิตย์ เอี่ยมศรี **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.พุดสุข หิงคานนท์ **ปีการศึกษา** 2547

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำนวน 288 คน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวม 576 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเที่ยง .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความมีนัยสำคัญ .05

ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความเป็นประชาธิปไตยและด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านอื่น ๆ คือ วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความรู้ความสามารถทางการบริหารและภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) คุณลักษณะทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ชุดปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ดีที่สุดมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 80.2

คำสำคัญ คุณลักษณะทางการบริหาร ประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Thesis title: THE RELATIONSHIPS BETWEEN ADMINISTRATIVE CHARACTERISTICS AND THE EFFECTIVENESS ON ACADEMIC ADMINISTRATION OF THE BASIC EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS IN KHON KAEN PROVINCE

Researcher: Mr.Artid Aiumsri; **Degree:** Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1) Dr.Nittaya Passornsiri, Associate Professor; (2) Dr.Poonsuk Hingkanont, Associate Professor; **Academic year:** 2004

ABSTRACT

The purposes of this research were to study (1) administrative characteristics of the basic education school administrators; (2) the effectiveness on academic administration of the basic education school administrators; and (3) the relationships between administrative characteristics and effectiveness on academic administration of the basic education school administrators.

The sample consisted of 288 basic education school administrators in Khon Kaen province. The data were collected from 576 vice-directors of academic affairs and the heads of learning area department. The research instrument was a rating scale questionnaire with reliability of .98. The statistics employed were the percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, multiple correlation coefficient and multiple regression analysis. Statistical significance for hypothesis testing was determined at .05 level.

The research findings were as follows: (1) Administrative characteristics that were rated at the highest level were: democraticness, human relationship, and community cooperations; While those rated at the high level were: vision and creativity, devotion and being good model in work performance, academic leadership, and administrative ability. (2) The effectiveness on academic administration, both overall and aspectwise, were at high level. (3) The administrative characteristics had a positive relationship with effectiveness of academic administration. The best set of factors for prediction of effectiveness of academic administration comprised three factors: academic leadership, human relationship and community cooperations, and vision and creativity. The combined predicting power of the three factors was 80.2 percent.

Keywords: Administrative characteristics, Administrative effectiveness, Basic education school

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา ความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง จากรองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.พูลสุข หิงคานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมอย่างดียิ่ง จนได้รับทุนอุดหนุนในการทำวิทยานิพนธ์ ประจำปีภาคการศึกษาที่ 2/2547 จากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธรและอาจารย์ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ กรรมการผู้สอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้วิทยานิพนธ์ตรงคุณค่า จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อาจารย์ ดร.ทวีศิลป์ สารแสน รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และอาจารย์ ดร.มณูญ สีวามย์ ศึกษาพิเศษประจำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลในสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยนักวิจัยที่ช่วยรวบรวมแบบสอบถาม และ นายวันเผด็จ มีชัย ครูโรงเรียนพุดพิทยาคมที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยนักวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่ให้การอบรมสั่งสอน นางอุทัยรัตน์ เอี่ยมศรี พร้อมลูก ๆ ที่ให้กำลังใจ สนับสนุนมาโดยตลอด

นายอาทิตย์ เอี่ยมศรี

กรกฎาคม 2548

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
คุณลักษณะทางการบริหาร	11
ประสิทธิผล	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	96
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	96
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล	101
การวิเคราะห์ข้อมูล	102

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	105
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	106
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหาร กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	109
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	130
สรุปการวิจัย	130
อภิปรายผล	134
ข้อเสนอแนะ	140
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	153
ก ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิด ของนักวิชาการเพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย.....	154
ข ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	157
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	159
ง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น รายสถานศึกษา.....	171
จ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายชื่อ.....	184
ฉ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายชื่อ.....	189
ประวัติผู้วิจัย	196

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	97
ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณลักษณะทางการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	105
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลการบริหาร งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	107
ตารางที่ 4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	110
ตารางที่ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำแนกตาม ระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	111
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ในภาพรวม	113
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	114
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	115
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	116
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	117
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	119
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้	120
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการนิเทศการศึกษา	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการแนะแนวการศึกษา	122
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	123
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	124
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น	125
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	126
ตารางที่ 4.18 สรุปการวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารรายด้านที่เป็นตัวร่วม ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้าน โดยพิจารณา จากค่าน้ำหนักในการพยากรณ์	128

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์	26
ภาพที่ 2.2 มิตินของวิสัยทัศน์	27
ภาพที่ 2.3 กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์	55
ภาพที่ 2.4 หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	62
ภาพที่ 2.5 ขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	63
ภาพที่ 2.6 เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในเชิงระบบ ตามที่เสนอของ Hoy & Miskel	81
ภาพที่ 4.1 ระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น	106
ภาพที่ 4.2 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	108
ภาพที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณลักษณะทางการบริหารกับระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น	112

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทยทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการสำคัญดังกล่าวตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคน ทุกฝ่าย (Education for All) และทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยดังกล่าวแล้วเป็นการปฏิรูประบบและกระบวนการจัดการศึกษา เน้นในส่วนที่เป็นแนวทาง หลักการ โครงสร้างและระบบบริหารให้เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สาระการปฏิรูปให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น เป้าหมาย หลักการ สิทธิ และโอกาส ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา โครงสร้าง การบริหารจัดการ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณ ทางการศึกษา สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นการปฏิรูปเพื่อให้เกิดเอกภาพด้านนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการศึกษาและการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ยึดหลักการส่งเสริมมาตรฐาน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2547: 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 11) มีภารกิจ การบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยถือว่าการบริหารวิชาการเป็นภารกิจหลัก ซึ่งมีขอบข่ายงาน 12 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน ผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุน งานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวง ศึกษาธิการ 2546: 35) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มี ความสุขและมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ (กระทรวง ศึกษาธิการ 2544: 4) เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่กล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจในทิศทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ 3 ประการ คือ การสร้างโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาการจัดการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการเพิ่มมาตรฐานการศึกษาและเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ 2547: 4)

ความมุ่งหวังและภารกิจการบริหารสถานศึกษาดังที่กล่าวถึงจะสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหารงาน โดยเฉพาะ การบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมหลักของสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามี คุณลักษณะทางการบริหารแล้วจะส่งผลให้บรรลุในวัตถุประสงค์หรือเกิดประสิทธิผล (จรัส รัตนทิพย์ 2544: 2) เช่นเดียวกับที่ Joseph Blase และ Peggy C. Kirby (กระทรวงศึกษาธิการ 2545: 20) กล่าวว่าลักษณะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของ โรงเรียนและภารกิจ ด้านการบริหารวิชาการ

จังหวัดขอนแก่นแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 20 อำเภอ 5 กิ่งอำเภอ การบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา ในปีการศึกษา 2547 มีสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 1,142 แห่ง มีผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,142 คน จากความสำคัญของ คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ แต่ในจังหวัดขอนแก่นพบว่าผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2546 ของนักเรียนในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับประเทศหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจากการศึกษา สํารวจเอกสาร งานวิจัย พบว่ายังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหาร ซึ่ง เป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นได้ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร และหากมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการแสดงถึงคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการและความสัมพันธ์ระหว่างสอง ปัจจัยที่กล่าวถึง อันจะนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดขอนแก่นให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีคุณภาพของประเทศต่อไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้เพื่อประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น

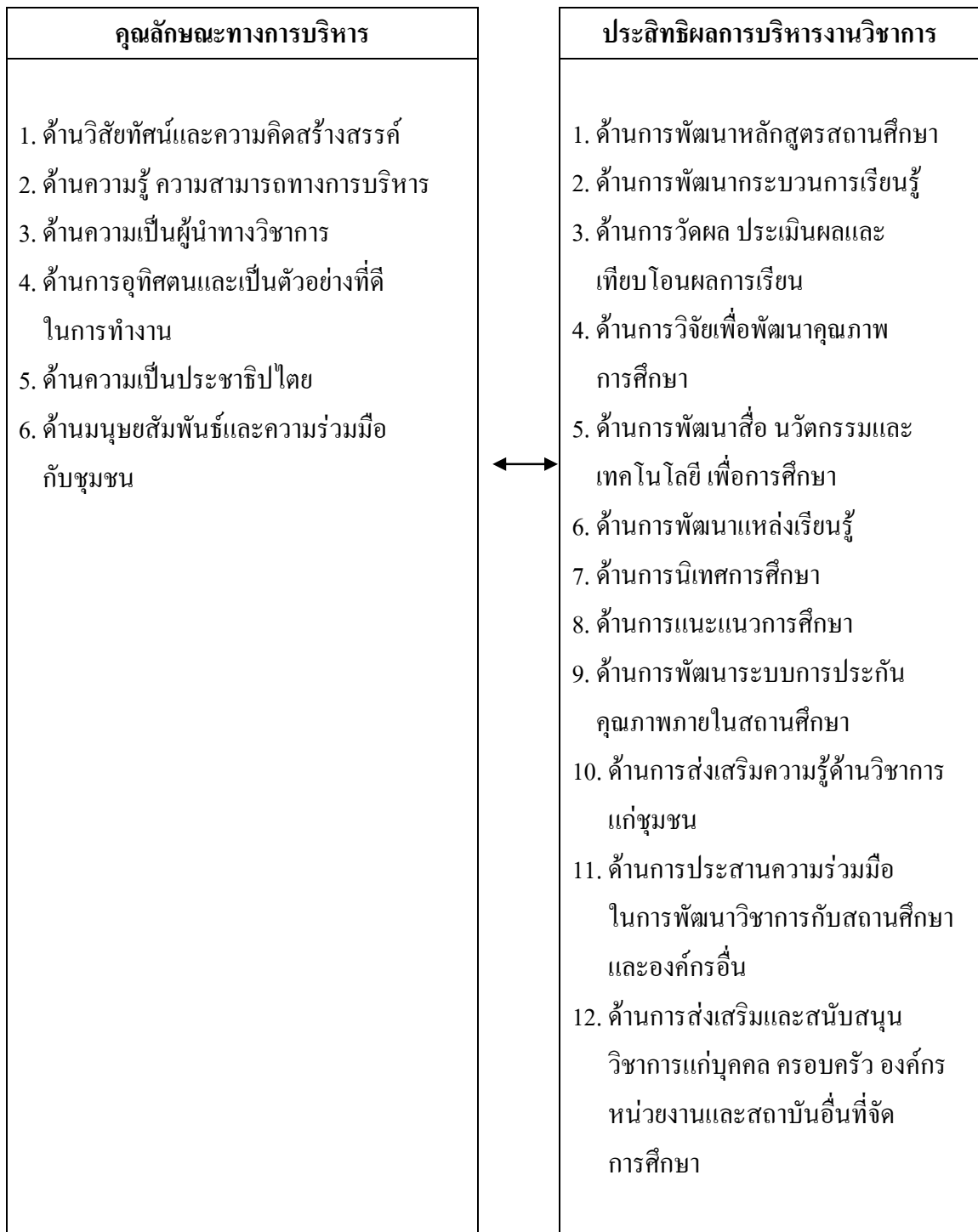
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารหน่วยงานอื่น และลักษณะของผู้นำจากผลการศึกษาของนักวิจัย นักวิชาการ หน่วยงานทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จำนวน 6 ด้าน และศึกษาขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 32) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่มุ่งศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในปีการศึกษา 2547 โดยมีขอบเขตดังนี้

5.1 ด้านเนื้อหา คือ

5.1.1 ศึกษาคุณลักษณะทางการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น โดยจำแนกคุณลักษณะทางการบริหารเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์
- 2) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร
- 3) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน
- 5) ด้านความเป็นประชาธิปไตย
- 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

5.1.2 ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น เป็นการศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ โดยใช้ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จำนวน 12 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) ด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- 6) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) ด้านการนิเทศการศึกษา
- 8) ด้านการแนะแนวการศึกษา
- 9) ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 12) ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

5.1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผล

การบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

5.2 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ

5.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ในปีการศึกษา 2547 จากสถานศึกษา 1,142 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวมจำนวน 1,142 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 จำนวน 288 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มเป็นชั้น (Stratified Random Sampling) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการแห่งละ 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แห่งละ 1 คน รวมจำนวน 576 คน

5.3 ด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำนวน 6 ด้าน

5.3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำนวน 12 ด้าน

6. นวัตกรรมที่เฉพาะ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2548: 17)

6.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หมายถึง ครูที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานวิชาการ

6.3 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หมายถึง ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

6.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ใด ๆ ต่อไปนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ

6.5 คุณลักษณะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นซึ่งมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับบทบาทและนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการศึกษา รวม 6 ด้าน ได้แก่

6.5.1 ด้านวิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสนใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่มีความคิดทันสมัย และนำมาวิเคราะห์แยกแยะความแตกต่าง หรือความเป็นไปได้ของข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน

6.5.2 ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกตามแนวทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดวางตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ นอกจากนั้นยังมีการบริหารงานบนฐานความรู้ และระบบสารสนเทศ

6.5.3 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล มุ่งส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต ใช้สื่อและนวัตกรรมอย่างหลากหลาย เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และชุมชน พัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ วางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับ ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.5.4 ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

6.5.5 ด้านความเป็นประชาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

6.5.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ พอใจ ร่วมมือร่วมใจและเป็นมิตรกับผู้อื่น ในลักษณะของการมีบุคลิกลักษณะเป็นคนเปิดเผย ตรงต่อเวลา มีความเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักพ่อนหน้าพ้องเบา มีความจริงใจ เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน สามารถการปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ยกย่องผู้กระทำความดี ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนร่วมงาน ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พุดจาสุภาพ สนใจศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชน ให้บริการแก่ชุมชนและผู้ร่วมงาน

6.6 เกณฑ์การแปลความหมายคุณลักษณะทางการบริหาร หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่ชี้บ่งคุณลักษณะทางการบริหารตามเกณฑ์ที่กำหนด

6.7 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในภารกิจ 12 ด้าน โดยสังเกตผลที่เกิดจากการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตาม หรือวิธีอื่น ๆ มิได้คำนึงถึงการประเมินผล โดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลจากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง

6.7.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

6.7.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้และผู้เรียน

6.7.3 ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้จัดทำหลักฐานทางการศึกษาให้เป็นตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

6.7.4 ด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้จัดทำ รวบรวม เผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.7.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้กับครูและนักเรียนอย่างเพียงพอ

6.7.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านสถานที่และตัวบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เพียงพอและสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้

6.7.7 ด้านการนิเทศการศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสถานศึกษา

6.7.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริม จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ วิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

6.7.9 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

6.7.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนช่วยเหลือให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่าง สถานศึกษาชุมชน

6.7.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุน ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6.7.12 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

6.8 เกณฑ์การแปลความหมายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่ชี้บ่งระดับความสำเร็จ (ประสิทธิผล) ของการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์ที่กำหนด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 การศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะทางการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในจังหวัดขอนแก่นนำผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานวิชาการต่อไป

7.3 ผู้สนใจจะได้้นำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยการพัฒนาบุคลากรและงานวิชาการต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะทางการบริหาร ประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการและความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. คุณลักษณะทางการบริหารและการบริหารการศึกษา
 - 1.1 ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารการศึกษา
 - 1.2 คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.4 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประสิทธิภาพ
 - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 2.2 ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 2.3 การประเมินประสิทธิผล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. คุณลักษณะทางการบริหารและการบริหารการศึกษา

1.1 ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารการศึกษา

มีนักวิชาการบริหารการศึกษา ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหาร (Administrator) และผู้นำ (Leader) เช่น ลิพแฮม (Lipham 1981 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2546: 7) กล่าวว่า ผู้นำจะแสดงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะแสดงบทบาทของผู้ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรดำรงอยู่ได้ ส่วนเบนนิส (Bennis 1984 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2546: 15) ได้พยายามชี้ให้เห็นว่า หากต้องการจะอยู่รอดได้ในศตวรรษที่ 21 เราจำเป็นต้องมีผู้นำรุ่นใหม่ โดยความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารชอบบริหาร ผู้นำชอบการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารชอบลอกแบบ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม
- 3) ผู้บริหารรักษาภาพเดิม ผู้นำพัฒนา
- 4) ผู้บริหารเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ผู้นำเน้นที่บุคคล
- 5) ผู้บริหารชอบใช้การควบคุม ผู้นำคล้อยใจให้เกิดความเชื่อ
- 6) ผู้บริหารมักมองในระยะใกล้ ผู้นำมองกว้างและไกล
- 7) ผู้บริหารมักถามว่าอย่างไร (How) และเมื่อไร (When) ผู้นำมักจะถามว่าอะไร (What) และทำไม (Why)
- 8) ผู้บริหารชอบเอาอย่าง ผู้นำคิดสร้างสรรค์
- 9) ผู้บริหารยอมรับสถานภาพเดิม ผู้นำท้าทายสถานภาพเดิม
- 10) ผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Does Thing Right) ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Does The Right Thing)

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำและผู้บริหารย่อมเป็นคนเดียวกันก็ได้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร แต่อาจไม่แสดงบทบาททั้งสองได้ในเวลาเดียวกัน บุคคลเดียวสามารถแสดงบทบาททั้งสองในต่างกรรมต่างวาระกันได้

1.2 คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะ ตรงกับศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Characteristics มีความหมายว่า ลักษณะเฉพาะ, เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะ, เป็นนิสัยประจำ หรือสิ่งที่เคยทำประจำ (วิทช์ เทียงบูรณธรรม 2545: 137)

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำ

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532: 13) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้สำเร็จ และเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญเฉพาะของผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ

อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538: 19) สรุปความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารว่า หมายถึง ศักยภาพทางความรู้ หรือทักษะสำคัญของผู้บริหาร เป็นคุณลักษณะที่ดีเด่น ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารและนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการศึกษา

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทั้งด้าน “ผู้นำ” และด้าน “ผู้บริหาร” อยู่ในตนเอง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารตามที นักวิชาการได้ค้นคว้า วิจัยและรวบรวมไว้เป็นจำนวนมากซึ่งจะได้นำเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2547: 10-13) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ในรอบแรก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547 ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานและเป็น

แบบอย่างที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิผลและ

ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

สมชาย เทพแสง (2547: 56-57) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำทางเทคโนโลยี สำหรับผู้บริหารการศึกษา (E-Leadership) ที่ควรจะมี ดังนี้

1) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ โดยเน้นเทคโนโลยีในการส่งเสริมระบบโรงเรียน โดยมุ่งสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

2) ผู้นำสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) ให้เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนความรู้สึก ความนึกคิด พฤติกรรมการเรียนรู้สู่โลกดิจิทัล ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี

3) ผู้นำการศึกษามีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ต่อการศึกษา

4) มีการถ่ายโอน เปลี่ยนแปลง โดยยึดประเพณี วัฒนธรรมแนวใหม่ อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation)

5) ผู้นำมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นหัวใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กรและบุคลากร โรงเรียน โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง (High Expectation)

7) ผู้นำควรให้การศึกษ่าฝึกรอบรมแก่บุคลากรทุกระดับชั้น โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเท่าเทียมกัน

8) สนับสนุนบรรยากาศในชั้นเรียนและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี เข้าใจบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอนในชั้นเรียน

9) ผู้นำการศึกษาต้องสนับสนุนงบประมาณในการจัดเตรียมการอย่างเพียงพอ

10) ผู้นำการศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือแก่บุคลากรในการพัฒนาผลงาน

11) ผู้นำการศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ดี มีความคิด จินตนาการสร้างสรรค์และมุ่งผลสำเร็จของงาน

สตอกคิลล์ (Stogdill 1974: 74-75) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ มีความเห็นว่าลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า

2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง และมีสถานะทางสังคมดี

3) สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับผู้อื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้ มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

สตอกคิลล์ (Stogdill 1981: 73-97) ได้สังเคราะห์งานวิจัยและพบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1) การมีความรับผิดชอบ

2) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

3) มีความแข็งแรง

4) มีความเพียรพยายาม

5) รู้จักเสี่ยง

6) มีความคิดริเริ่ม

- 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 8) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
- 9) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
- 10) มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลาย เพื่อการทำงานให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 46-47) กล่าวว่า ถ้าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือสถานศึกษาใด หน่วยงานหรือสถานศึกษานั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวคือ

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำ ปรีกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
- 2) ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญ เป็นคำสั่ง
- 3) ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญ เป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
- 4) ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยืมการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจเฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
- 7) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงานสิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว
- 8) เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
- 9) เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชมนั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ
- 10) ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายการบังคับบัญชา
- 11) การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
- 12) เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ
- 13) การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก

14) ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมงานเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 3) ได้จัดทำตัวชี้วัดสมรรถนะของนักบริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) ไว้ 4 ด้าน 12 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การบริหารคน
 - (1) รู้จักปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
 - (2) มีทักษะที่ดีในการสื่อสาร
 - (3) มีการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร
- 2) ความรอบรู้ในการบริหาร
 - (1) นักบริหารต้องรู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - (2) ต้องมีจิตมุ่งบริการ
 - (3) ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์
- 3) การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
 - (1) นักบริหารต้องพร้อมรับผิชอบและตรวจสอบได้
 - (2) ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
 - (3) ต้องสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
- 4) การบริหารอย่างมีอาชีพ
 - (1) นักบริหารจะต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์
 - (2) ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล
 - (3) ต้องมีความเป็นผู้นำ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 7-9) ได้เสนอคุณลักษณะ 3 ประการของผู้บริหาร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศปิปาณิกสูตร ดังนี้

- 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หรือความชำนาญในการใช้ความคิด
- 2) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค
- 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

กล้า ทองขาว ทองอินทร์ วงศ์โสธร และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 161) ได้เสนอคุณลักษณะพิเศษด้านบุคลิกภาพสำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการทำงานกับคน ความสามารถในการให้คำปรึกษาและการวินิจฉัยปัญหา มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 69) ได้เสนอแนวคิดในการเป็นผู้นำเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน ไว้ 3 ประเด็น คือ

- 1) การรับรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา
 - 2) การพิจารณาลักษณะของโรงเรียน
 - 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน
- บุญมี เณรยอด (2545: 170-171) ได้สรุปสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาว่าประกอบด้วย

- 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา
- 2) ทำงานเป็นทีม
- 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์
- 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
- 8) กล้าตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบ
- 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส
- 10) เป็นผู้ประสานที่ดี
- 11) เป็นประชาธิปไตย
- 12) ส่งเสริมและสนับสนุน
- 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544: 7) ได้เสนอผลการวิจัยการจัดลำดับสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้น ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำ
- 2) ความสามารถในการคิด
- 3) การตัดสินใจ

- 4) การทำงานให้บรรลุผล
- 5) การวางแผนกลยุทธ์
- 6) การบริหารทรัพยากร
- 7) ความสามารถในการแข่งขัน
- 8) ความรับผิดชอบ
- 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 10) การประสานสัมพันธ์
- 11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น
- 12) การมุ่งเน้นการบริการ

สมชาย เทพแสง (2545: 20-23) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ว่าต้องมีลักษณะ 20 P ดังต่อไปนี้

- 1) Psychology นักบริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอลูกน้อง
- 2) Personality เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี
- 3) Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกงาน กล้าได้เสีย ผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับศรัทธา
- 4) Poster เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 5) Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา วางตัวเป็นกลางให้ความยุติธรรมเสมอหน้า
- 6) Period ผู้บริหารจะต้องเป็นคนตรงเวลา
- 7) Pacific ผู้บริหารจะต้องมีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ยอดเยี่ยม
- 8) Pleasure ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ในแง่สถานการณ์ในช่วงครึ่งชีวิตได้
- 9) Prudent ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล หรือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
- 10) Principle ผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีที่สามารถอ้างอิงได้
- 11) Perfect เน้นคุณภาพของงานที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้อง
- 12) Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจนและมีทิศทาง
- 13) Plan ต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน
- 14) Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ
- 15) Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 16) Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

- 17) Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง
- 18) Poet ต้องเป็นผู้มีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
- 19) Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและ ทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไว้
- 20) Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร มีความรักในอาชีพ มีอุดมการณ์และ ปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหา รักศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 7-8) ได้กำหนดคุณลักษณะ การบริหารของผู้บริหารไว้ 8 ด้าน คือ

- 1) ความสามารถในการสื่อสาร
- 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มนุษยสัมพันธ์
- 4) นิสัยในการทำงาน
- 5) ความสามารถในการจัดการ
- 6) ความยืดหยุ่น
- 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) ความเป็นผู้นำ

รุ่ง แก้วแดง (2541: 278) กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

- 1) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
- 2) เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม
- 3) เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี
- 4) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ
- 5) เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2541: 1-5) ได้เสนอระดับคุณภาพของผู้บริหาร การศึกษา (Educational Manager Qualification: EMQ) 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ
- ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ
- ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ
- ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ

ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ

โดยเสนอรายละเอียดคุณลักษณะของผู้บริหารทรงคุณวุฒิ (ระดับ 5) ว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารที่ยึดถือกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและสร้างเอกภาพของงานและกลุ่ม
- 2) บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงานและสร้างคนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการหลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถและข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างแท้จริงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้รับบริการไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวางและสังคมโดยรวม
- 3) เป้าหมายการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลการพัฒนาที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ อันเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างกว้างขวาง เป็นผลที่ทำให้ทุกคนสร้างสรรค์งานที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ และพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร นำมาซึ่งเกียรติภูมิของนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนบุคคล

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540: 1-33) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา 12 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ทศนี วงศ์เย็น (2538: 240-257) ได้ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าประกอบด้วย 17 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการมองการณ์ไกล และมองเห็นวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
- 2) ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3) ความสามารถในการสร้างทีมงาน
- 4) ความสามารถในการบริหารงาน
- 5) รักในการศึกษา ค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ทนต่อเหตุการณ์
- 6) มีฝีมือในการสร้างสรรค์ทำให้เกิดขึ้นในตัวเองได้บังคับบัญชา
- 7) ความอดทนในการทำงาน
- 8) การเป็นคนใจกว้าง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดของผู้อื่น
- 9) ความมุ่งมั่นในการพัฒนา
- 10) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 11) ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา
- 12) การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
- 13) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 14) ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นการทำงาน
- 15) ความสามารถในการพูดและการฟัง
- 16) การเป็นตัวอย่างที่ดีในเชิงจริยธรรม
- 17) มีความมั่นคงทางอารมณ์

ประทุม ทองไถ่ผา อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์ และอรุณี รุ่งน่วม (2537: 51-53)

กล่าวว่า ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาตนเองให้มีลักษณะดังนี้

- 1) บุคลิกลักษณะทั่วไป ประกอบด้วย
 - (1) ยอมรับตนเอง
 - (2) นับถือผู้อื่น
 - (3) มีความรับผิดชอบ
 - (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - (5) มีความอดทน
 - (6) มีอารมณ์ขัน
 - (7) ล้มแล้วลุก
 - (8) กล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

- (9) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 - (10) สนุกกับงาน
 - (11) มีหลักการที่มั่นคง
 - (12) มีคุณภาพ
- 2) บุคลิกลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย
- (1) มีความสามารถในการบริหารตนเอง
 - (2) ทราบบ้านที่แท้จริงของตนเอง
 - (3) มีเป้าหมายในการทำงานและวัตถุประสงค์ส่วนตัวที่ชัดเจน
 - (4) มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
 - (5) มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
 - (6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง
 - (7) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้อื่นได้
 - (8) มีความเข้าใจและมีวิธีการบริหารที่ทันสมัย เหมาะสม
 - (9) มีทักษะในการนิเทศงานสูง
 - (10) มีความสามารถในการเป็นผู้ให้การฝึกอบรมสูง
 - (11) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

จันทราณี สงวนนาม (2533: 89-90) สรุปว่า คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร
- 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียน
- 3) การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- 4) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
- 5) ความสามารถในการแก้ปัญหา
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน
- 7) ความพึงพอใจในการทำงาน
- 8) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน
- 9) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 10) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 11) ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า
- 12) ปัจจัยทางจิตสังคมของผู้บริหาร

กิติ ตย์คานนท์ (2530: 70) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหาร หรือผู้นำไว้ดังนี้

- 1) มีสุขภาพกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
- 2) ทำทางและบุคลิกภาพดี
- 3) มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
- 4) มีความรู้ดีทั้งที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงาน

ใหม่ ๆ และงานใหม่ ๆ มาทำ

- 6) มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้
- 7) มีความศรัทธา เชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น
- 8) มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็น

ผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ทุกคน

- 9) รู้จักออมชอม
- 10) ดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้า

กัน

- 11) รู้จักจูงใจคน เพื่อให้ความร่วมมือจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหน่วยงาน
- 12) มีการควบคุมตนเอง รู้จักการควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการ

สงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร

- 13) สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ
- 14) มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงใจ ไม่โลเล
- 15) มีความอดทน มีสมาธิ ใจคอหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเองได้
- 16) มีความตื่นตัว ทันทต่อเหตุการณ์ ทันสมัย กระฉับกระเฉงต่อความ

เจริญก้าวหน้า

- 17) ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร
- 18) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิพล หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
- 19) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 20) มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
- 21) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
- 22) ร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 23) มีความแบบเนียบและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือมีศิลปะในการทำงาน
- 24) มีการสื่อสารความหมายที่ดี พูดเป็นและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25) สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาได้

26) มีการสังคมที่ดี

ครูอ่วม (2541: 12) ได้เสนอบุคลิกภาพของผู้บริหารในฝัน 4 ด้าน คือ

1) ด้านร่างกาย คือมีสุขภาพดี แต่งกายสะอาด วางกิริยาท่าทางเหมาะสม

2) ด้านอารมณ์และจิตใจ คือ รักความยุติธรรม ความเป็นธรรม เสียสละเพื่อ

ส่วนรวม มีคุณธรรม กล้าหาญ มีความเอื้ออาทร สร้างขวัญและกำลังใจ มีความกระตือรือร้น

3) ด้านสังคม คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีศิลปะในการพูด ให้เกียรติผู้อื่น เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งชอบทำงานเป็นทีม

4) ด้านความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญา คือ เก่งคน เก่งงาน มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาด้านวินิจัยตัดสินใจ สื่อความหมาย มอบหมายงานและสั่งการ มีทัศนคติที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกล

จากการศึกษา วิเคราะห์หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร โดยนักวิจัย นักวิชาการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เป็นคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามรายละเอียดภาคผนวก ก ตารางที่ 1 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ได้ 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

2) ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร

3) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4) ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

5) ด้านความเป็นประชาธิปไตย

6) ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ในแต่ละด้านมีรายละเอียดคุณลักษณะทางการบริหาร ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ฮิคแมน และซิลวา (Hickman and Silva 1984: 56) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าเป็นการเดินทางด้วยสมอง (Mental journey) จากที่ ๆ เราอยู่ไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus 1985: 121) อธิบายว่าวิสัยทัศน์คือภาพลักษณ์ทางสมอง (Mental image) ของความเป็นไปได้และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา

ภาพลักษณ์ทางสมองนี้อาจคลุมเครือเหมือนความฝันหรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนข้อความใน
วัตถุประสงค์

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1987: 168) ได้อธิบายว่าวิสัยทัศน์ คือภาพในใจ
(Mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติและการตัดสินใจของบุคคล

ชิฟ และ เชิร์นฮีท (Sheive and Schoenheit 1987: 93-103) เปรียบเทียบว่า
วิสัยทัศน์เหมือนกับพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสภาวะที่พึงปรารถนา เป็นเหมือนกับภาพลักษณ์ของ
สภาพการณ์ที่ชื่นชอบ ซึ่งเราช่วยกันทำเพื่อให้บรรลุถึงในอนาคต

ลิคาตา, เทดดี และกรีนฟิลด์ (Licata, Teddlie and Greenfield 1990: 93-99) ได้
อธิบายว่าวิสัยทัศน์เป็นความสามารถที่จะมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับสิ่ง
ที่ควรจะเป็น แล้วรวมพลังผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายดำเนินการเพื่อบรรลุสิ่งที่ควรจะเป็น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 134) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ว่าหมายถึง
ข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ของโรงเรียนในอนาคต เป็นส่วนที่แสดง
ถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกริเริ่มคิดของผู้คน เป็นส่วนที่
สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึงความมั่นคงใจของ
สมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน เป็น “วิสัยทัศน์ร่วม” (Share
Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม

จากความหมายอันหลากหลายข้างต้น พอสรุปความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า
คือ สภาพขององค์กรในอนาคต เป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง (Unique) ได้พัฒนาแล้ว (Improve)
และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable)

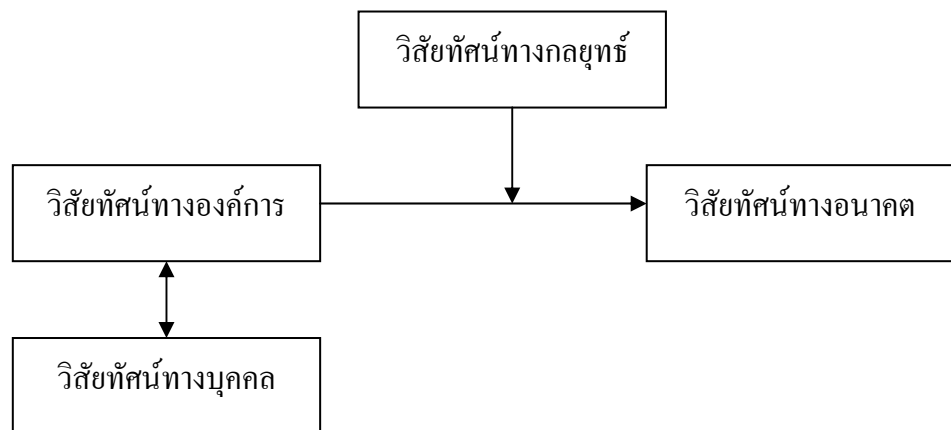
องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

แมนาสเซ (Manasse 1986: 150-173) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการของ
วิสัยทัศน์ผู้นำ ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organization Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับภาพที่
กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อม
- 2) วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กร
ภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต
- 3) วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์
ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่กล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2545) "วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยบริหารการศึกษา* หน้าที่ 1 หน้า 1-36 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า การจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคตและวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน

มิติของวิสัยทัศน์

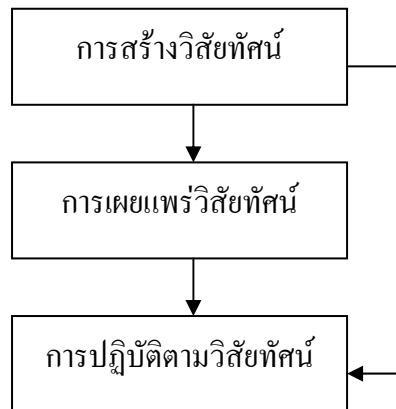
วิสัยทัศน์สามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น และเกิดจากการมีส่วนร่วม (Share Vision)

2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องบรรยาย อธิบายให้สมาชิกองค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้และยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ซึ่งผู้นำจะต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) เป็นการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยความร่วมมือ ทูมเทก้าลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิก

มิติของวิสัยทัศน์ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 มิติของวิสัยทัศน์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545) "หน่วยที่ 1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา* หน้า 1-36 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

จากมิติวิสัยทัศน์ข้างต้นพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้สมาชิกในองค์กรทราบและเข้าใจ จะก่อให้เกิดการยอมรับ ยึดมั่น เพื่อให้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเองโดยการเป็นแบบอย่าง ซึ่งการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารจะต้องมียุทธวิธีในการทำงานกับคน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) การเติบโตของระบบโทรคมนาคม 2) การขยายตัวทางเศรษฐกิจ 3) การเดินทางท่องเที่ยว 4) การคมนาคมขนส่ง และแนวโน้มของสังคมในศตวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นสังคมอุตสาหกรรม 2) ความเป็นสังคมข่าวสาร 3) ความเป็นสังคมเมือง 4) ความเป็นสังคมปฏิบัตินิยม ทำให้มองเห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2 ประการ ดังนี้

1) ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2537: 2-4)

- (1) การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมโลก
- (2) การเปลี่ยนแปลงแหล่งงาน
- (3) การเปลี่ยนแปลงการบริหาร
- (4) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารเอง ได้แก่

- (1) ทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา
- (2) ความสามารถในการเสี่ยง
- (3) ความสามารถในการคิดเป็นระบบ
- (4) ความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้จากประสบการณ์
- (5) ยึดมั่นความดีงามและความถูกต้อง

วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา

การพัฒนาวิสัยทัศน์อาจทำได้โดยวิธีการดังนี้

- 1) การศึกษาอบรม
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การสร้างประสบการณ์
- 4) การเรียนรู้จากผู้อื่น
- 5) การเรียนรู้จากตนเอง

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

มีผู้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

โอเวน (Owen 1974: 20) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เข้าใจได้ยากและหาข้อสรุปได้ไม่ง่าย

กิลฟอร์ด (Guilford 1959: 110) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของ
ความคล่อง (Fluency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความแปลกใหม่ (Originality)

วิจิตร วรุตบางกูร (2540: 30) กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้หลายลักษณะ คือ

1) เป็นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ จากการศึกษาทดลองทำให้
จินตนาการเป็นจริงขึ้น หรือ

2) เป็นความคิดเอนกนัย ซึ่งเป็นความคิดที่กว้างไกล สลับซับซ้อน มีหลายแง่
หลายมุม หลายรูปแบบ ความคิดในลักษณะนี้จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ หรือ
แก้ปัญหาที่ยากได้สำเร็จ หรือ

3) เป็นจินตนาการ หรือความคิดฝัน ซึ่งมีความสำคัญกว่าความรู้และเป็นบ่อ
เกิดของการแสวงหาความรู้มาพิสูจน์จินตนาการ หรือทำจินตนาการให้เป็นจริง หรือ

4) เป็นความรู้ลึกที่ไว เข้าใจอะไรได้เร็วแม้จะเป็นเรื่องยากและซับซ้อน มี
ปฏิกิริยาหรืออารมณ์ร่วมกับเรื่องนั้น ๆ

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความหมายของความคิดสร้างสรรค์ได้
มีมุมมองในแง่มุมที่ต่างกันออกไปอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามอาจสรุปคำนิยามดังกล่าวได้ดังนี้ คือ

1) ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ยากแก่การให้คำจำกัดความที่
แน่นอน

2) ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลงาน (Product) ผลงานนั้นต้อง
แปลกใหม่และมีคุณค่า ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงกระบวนการ (Process) กระบวนการ
คิดสร้างสรรค์ คือ การเชื่อมโยงสัมพันธ์สิ่งของ หรือความคิดที่มีความแตกต่างกันมากเข้าด้วยกัน
ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์เชิงบุคคล บุคคลนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความแปลก เป็นตัวของ
ตัวเอง (Originality) เป็นผู้ที่มีความคิดคล่อง (Fluency) มีความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และสามารถ
ให้รายละเอียดในความคิดนั้น ๆ ได้ (Elaboration)

ลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่า ลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์
สูงสุดในสาขาอาชีพต่าง ๆ มีลักษณะดังนี้

1) มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่กังวลต่อความคิดของกลุ่มและไม่ทำตามอย่าง
กลุ่ม

2) มีความแน่วแน่ในการถ่ายทอดความรู้ลึก หรือความเห็นของตนออกมาให้
คนอื่นรับรู้ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบเงิน

3) เปิดใจกว้าง ไม่สรุปสิ่งใดง่าย ๆ มักไม่เห็นว่าเป็นสิ่งใดผิด – ถูก มักมองดูทุกสิ่งอย่างลึก ๆ ดูถึงความหมายส่วนลึกและมีจินตนาการกว้างไกล

นอกจากนี้จากการรวบรวมผลการศึกษานักจิตวิทยา ซึ่งค้นคว้าเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เช่น มาสโลว์ และครอปเลียซ์ พบสรุปลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ไม่ขลาดกลัวต่อสิ่งที่เขายังไม่ทราบ ต่อสิ่งที่ลึกลับ น่าสงสัย น่าประหลาดใจ แต่กลับรู้สึกพอใจและตื่นเต้นที่จะเผชิญกับสิ่งนั้น

2) ผู้ที่มีความคิดริเริ่มจะไม่ยอมคล้อยตามความเห็นของคนอื่น ๆ ได้ง่าย แต่จะมีความมานะบากบั่นอย่างยิ่งที่จะทำงานที่ยากและค่อนข้างสลับซับซ้อนให้สำเร็จจนได้

3) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีประสบการณ์มาก ได้รู้ได้เห็นและอ่านมาก มีมานะ ชอบเสี่ยง พยายามที่จะก้าวไปข้างหน้า สามารถที่จะเปลี่ยนความคิด ความเชื่อได้รวดเร็ว

สรุปได้ว่าลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ เป็นคนอยากรู้ อยากรู้อยากเห็น อยากรับและสนใจสิ่งแปลกใหม่ ไม่ชอบทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบ แบบแผน ไม่ยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากเกินไป มีลักษณะเป็นผู้นำ มีจิตใจจดจ่อกับงานและอดทนต่ออุปสรรค สามารถคิดแก้ปัญหาหายาก ๆ ได้ มีความคิดอิสระและยืดหยุ่นเสมอ มีจินตนาการกว้างไกล ชอบทำงานเพื่อความสุขและความพอใจของตัวเอง มีความเชื่อมั่นและนับถือตนเอง มีความกล้าหาญ กล้าเผชิญกับความจริง ชอบประสบการณ์ใหม่ ๆ แปลก ๆ มีอารมณ์ขัน ช่างสงสัย ชอบถาม และสามารถรับรู้สิ่งที่ซับซ้อนได้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม หรือขัดขวางความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มี 3 ประการ คือ

1) ความรู้พื้นฐานของแต่ละคน (Individual Knowledge) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องรู้ว่าปัญหาคืออะไร เคยแก้ปัญหาในอย่างไร จะมีลู่วางแก้ปัญหาในต่อไปอย่างไรในอนาคต

2) จินตนาการ (Imagination) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องกล้าคิด กล้าฝันถึงสิ่งใหม่ ๆ ต้องคิดให้ได้ว่ามีทางอื่นแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่ ถ้ามี มีอะไรบ้าง

3) วิจารณญาณ (Judgement) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีวิจารณญาณ และใช้วิจารณญาณตัดสินใจว่าวิธีแก้ปัญหานั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นประโยชน์ที่สุด

ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญ คือ

1) ความเคยชิน ซึ่งทำให้เกิดแบบพฤติกรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และนิสัยการรับรู้

2) ความกลัว เช่น ความกลัวผิดพลาด กลัวถูกหัวเราะเยาะ กลัวเสียหน้า กลัวถูก
หาว่าอยากเด่นดัง กลัวไม่สำเร็จ ความกลัวเหล่านี้จะทำให้เกิดอีดีอีใจ ตื่นตระหนก คิดอะไรไม่
ออกและไม่อยากจะทำ

3) อคติ ทำให้เรายึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาหา
แนวทางอื่น ๆ ที่ดีกว่าและไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล

4) ความเฉื่อยชา คนเฉื่อยชาก็จะยอมรับสิ่งที่มีอยู่และเป็นอยู่ ไม่สนใจวิธีการ
ใหม่ที่ดีกว่า ไม่สนใจและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

หลักการส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ผู้บริหาร
มีนักวิชาการได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของ
ผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไป
- 2) พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอ
- 3) รู้จักฟัง อ่าน วิชาสะกักับผู้บริหารคนอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือสูงกว่า
เรียนรู้การค้นพบ การทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ให้ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการ
บริหาร
- 4) หมั่นตรวจสอบประสบการณ์และการฝึกอบรมของตนเอง เพื่อหาจุดอ่อน
และพยายามขจัดจุดอ่อนนั้นด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างจริงจัง
- 5) พยายามวิเคราะห์พฤติกรรมบริหารของตนเองเสมอ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจ
ธรรมชาติของตนเองดีขึ้น
- 6) วิเคราะห์สาเหตุแห่งพฤติกรรม หรือเหตุแห่งการตัดสินใจ เพื่อจะได้แก้ไข
พฤติกรรมการบริหารงานให้สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร
มีผู้เสนอแนะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ เช่น บรูซ (Bruce 1989: 36) เสนอว่า

1) เมื่อให้งาน ผู้บังคับบัญชาก็ควรอธิบายในความรับผิดชอบแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เข้าใจโดยละเอียด ให้แนวทางในการทำงานอย่างเพียงพอเพื่อให้เขาสามารถ
ทำงานได้โดยไม่มีปัญหา เมื่อเขาทำงานสำเร็จเขาจะมีความพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและ
มีความมั่นใจที่จะเผชิญงานที่ยาก ๆ ต่อไป

2) มอบหมายงานพิเศษให้ทำ เพื่อฝึกฝนสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน งานพิเศษที่
ต้องการความคิดสร้างสรรค์จะเป็นแบบฝึกหัดที่ดีในการพัฒนาสมรรถภาพผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควร

จับตามอง ห่วง ๆ และไม่ควรรีด้วยความช่วยเหลือเมื่อไม่มีความจำเป็น แต่ควรค่อย ๆ มอบงานยากที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ที่ละน้อย เพื่อฝึกฝนให้เขาปฏิบัติงานและคุ้นกับการใช้ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา

3) ให้คำแนะนำที่สำคัญและเกิดประโยชน์ เมื่อทำงานยากขึ้นผู้ร่วมงานต้องการเพียงคำแนะนำที่เป็นจุดสำคัญในการแก้ปัญหา การสอนที่ย่ำในชั้นรายละเอียดปลีกย่อยอาจทำให้ผู้ร่วมงานอึดอัดและรำคาญใจ การแนะนำโดยการใช้คำถามน่าจะทำให้เขาเกิดความคิดและความพยายามมากขึ้นก็ได้ เมื่อเขาประสบความสำเร็จผู้บริหารควรจะแสดงความชื่นชม ยินดี เพื่อให้เกิดกำลังใจแก่เขาด้วย

เอกซัย กี่สุขพันธ์ (2538: 335) ได้เสนอคุณสมบัติของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ 9 ประการ คือ

- 1) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 2) กระตือรือร้นอยู่เสมอ
- 3) ชอบสงสัย
- 4) อยากรู้อยากลอง
- 5) มองรอบด้าน
- 6) กล้าคิดกล้าแสดงออก
- 7) ไม่ติดอยู่ในกรอบ
- 8) ไม่รู้สึกท้อถอยเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- 9) ไม่ชอบทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2547: 10) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินคุณภาพของผู้บริหารด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประเด็น คือ

- 1) ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
 - 2) ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
 - 3) ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 4) ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- จากแนวคิด ผลงานการศึกษาค้นคว้า วิจัยของนักการศึกษาที่ได้รวบรวมมาแล้วนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้มีความเจริญรุดหน้าในยุคปฏิรูปการศึกษาต่อไป

2) ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่จะนำไปให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ กระบวนการและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล โดยในเบื้องต้นนี้ขอน้อมนำพระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรื่อง “หลักราชการ” เมื่อ พ.ศ. 2457 ทรงพระราชทานแก่ข้าราชการในโอกาสวันตรุษสงกรานต์ โดยมีพระราชประสงค์ที่จะอบรมสั่งสอนข้าราชการให้นำความรู้ในวิชาของตนมาใช้ให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ 10 ประการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2541: 1-48) ได้แก่

- 1) ความสามารถ
- 2) ความเพียร
- 3) ความมีไหวพริบ
- 4) ความรู้เท่าถึงการ
- 5) ความซื่อตรงต่อหน้าที่
- 6) ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป
- 7) ความรู้จักนิตยคน
- 8) ความรู้จักผ่อนผัน
- 9) ความมีหลักฐาน
- 10) ความจงรักภักดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542: 4-8) ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำ

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานกัน

ถวิล เกื้อถวิลวงศ์ (2530: 38) ได้แสดงความเห็นว่าทักษะทางการบริหารเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารจะต้องมี เพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 33-38) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่าจะต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ และเครื่องมือทางการบริหาร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถวิเคราะห์ วางนโยบาย และแผนงาน

อภิรมย์ ณ นคร (2521: 12-13) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทั้งสมรรถภาพส่วนตัวและด้านอาชีพในการบริหารงาน สมรรถภาพด้านอาชีพ เป็นดังนี้

- 1) พื้นฐานทางการศึกษาที่สูงพอ
- 2) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- 3) มีประสบการณ์มาก่อนอย่างเพียงพอ
- 4) มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง (2535: 60) กล่าวถึงนักบริหารที่ดีจะต้องปฏิบัติตัวในการบริหาร 4 ประการ คือ

- 1) วางแผนในสิ่งที่จะทำ
 - (1) หาข้อมูลให้มากที่สุดในการตัดสินใจแต่ละปัญหา
 - (2) ไม่ว่าจะทำงานอะไร แสดงข้อมูลนั้นเป็นตัวเลขให้ชัดเจน อธิบายเป้าหมายหลัก เป้าหมายรองอย่างชัดเจน กำหนดหลักการ กำหนดตารางการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน
- 2) แบ่งภาระความรับผิดชอบ
 - (1) แบ่งงานตามความถนัด
 - (2) บอกอย่างชัดเจนว่าใครจะทำอะไร
 - (3) บอกแต่ละขั้นตอนในการทำงาน
- 3) ประสานการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้
 - (1) เตรียมเสนอรายงานความก้าวหน้า
 - (2) เตรียมแบ่งงานกันทำ หรือจัดระบบการแบ่งงานใหม่ ถ้าจำเป็น
 - (3) เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ถ้าจำเป็น
 - (4) เปลี่ยนตารางการทำงาน หรือเปลี่ยนกำหนดการ
- 4) จัดตั้งระบบควบคุม
 - (1) ตรวจสอบความก้าวหน้าตามแผน หรือกำหนดการหลักที่ตั้งไว้
 - (2) หาแนวทางลดความผิดพลาดในการวางแผนในอนาคต

(3) จัดตั้งมาตรฐานในอนาคตเกี่ยวกับคุณค่า ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
สุพล วังสินธุ์ (2545: 29-30) เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค
ปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
- 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
- 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
- 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลตามเป้าหมายการศึกษา
- 6) มีศักยภาพในการจัดระบบบริหารของโรงเรียน โดยนำระบบคุณธรรมมาใช้
- 7) สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง และครูที่ปรึกษา

(Mentor)

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง มีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

นอกจากนั้นแล้วระบบบริหารจัดการ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดระบบงาน ดังนี้

- 1) กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในระยะ 3-5 ปี
- 2) กำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร

3) พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น
4) โรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ

- 5) พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
- 6) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผลและรายงาน

ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงควรเริ่มจากการจัดระบบข้อมูลเพื่อการพัฒนาโรงเรียน กำหนดความต้องการที่แท้จริง นำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ลงมือปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์โดยเน้นผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน มีการติดตามประเมินผลและ

รายงานผล เพื่อเผยแพร่ข่าวสารให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นเส้นทางการบริหารจัดการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ

ดังนั้นการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปฏิรูป
การศึกษาจะต้องอาศัยหลักการ แนวคิดทั้งการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนรู้
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่าง
ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งโรงเรียนจะต้องหลอมยุทธศาสตร์ทั้งสามเข้าด้วยกันในลักษณะองค์รวม
(Holistic) และบริหารจัดการให้เกิดการขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ
(Whole School Approach) เพื่อการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูป
การศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการที่มีชีวิตชีวาที่โรงเรียนจะต้องคิดและตัดสินใจในการพัฒนา
ตนเองอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนและมั่นคงเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย คือคุณภาพหรือผลสัมฤทธิ์
ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนในการบริหาร
โรงเรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน
(Personal Effectiveness) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relation) การมี
ภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership) ความสามารถในการวางแผนและความ
รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability) การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community
Leadership) และการมีภาวะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (Religious, Cultural and
Ethical Leadership)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
(2547: 11) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินคุณภาพของผู้บริหารด้านความรู้ความสามารถ
ในการบริหารไว้ 4 ประเด็น คือ

- 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตาม ประเมินผลงานที่ดำเนินการอย่าง
เป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน
- 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ่มค่าและเพิ่ม
ประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาสำคัญให้ลุล่วงไปได้ด้วยความ
ร่วมมือของทุกฝ่าย
- 4) ผู้บริหารมีความสามารถบนฐานความรู้ และมีระบบสารสนเทศเพื่อการ
บริหาร

3) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

อรอนงค์ ระวังพิศย์ (2538: 33) นิยามการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า คือผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำ การบริหารและการนำกลุ่มให้กระทำการกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน

วิรัช ต้นตระกูล (2542: 36) ได้นิยามการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถ แนวคิด เทคนิค วิธีการที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนตามบทบาท หน้าที่ ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพ

ทัศน วิงศ์ยืน (2546: 5-2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของหลักสูตร ชุมชน สังคม ผู้เรียนและสถานศึกษา เป็นงานหลักที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องการวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความร่วมมือของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานความถนัดและความต้องการของผู้เรียน และความจำเป็นของท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ และจะมีผลสำเร็จสูงได้จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการ และดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับประเด็นต่อไปนี้

1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) และคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเป็นนักบริหารสถานศึกษามืออาชีพ

2) ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะพื้นฐานที่เอื้อต่อวิชาชีพครู

3) ความร่วมมือของนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน โดยรอบสถานศึกษา

4) วิสัยทัศน์ แผนงาน/โครงการของสถานศึกษาที่มีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และบุคลากรภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแต่ละแห่ง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ จึงต้องมีหน้าที่ในการส่งเสริมและสร้างความเชื่อมั่นให้เพื่อนครูปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการไปในทิศทางที่ถูกต้องตาม

เป้าหมาย ร่วมวางแผนและให้การสนับสนุนเพื่อนครูในการปฏิบัติงานวิชาการ รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับผู้เรียน บริหารกิจการผู้เรียนแบบมีส่วนร่วม

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy 1985: 221-224) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ

1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the School Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

(1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goal) จะต้องมี ความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ และง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

(2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goal) ผู้บริหาร จะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน

2) การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing of Instructional Program) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอนซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

(1) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction) ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน

(2) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum) หมายถึงพฤติกรรมประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง

(3) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress)

3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ คือ

(1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอนของครู (Protecting Instructional Time)

(2) การเอาใจใส่ดูแลครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) เป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่าง

ไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมาย ในด้านความต้องการของนักเรียนและครู
ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

(3) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers)

การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัลและการยอมรับการทำงานของครู
นับเป็น บทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น
รางวัลที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็น
คำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สัมคมยอมรับ เป็นต้น

(4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional

Development)

(5) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing
Academic Standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูงขึ้นจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวัง แสดงให้
เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป

(6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for
Learning)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
(2547: 11) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินคุณภาพของผู้บริหารด้านความสามารถเป็น
ผู้นำทางวิชาการ ไว้ 10 ประเด็น คือ

- 1) ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและ
การประเมินผลการเรียนการสอน
- 2) ผู้บริหารเห็นและให้ความสำคัญกับบทบาทประธานในการแต่งตั้ง
กรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของ
สถานศึกษา
- 4) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่าง
ต่อเนื่อง
- 5) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและ
เหมาะสมกับผู้เรียน
- 6) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดหาและจัดเก็บสื่อการสอนอย่างเป็นระบบ
- 7) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน ชุมชน

8) ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

9) ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

10) ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา โดยความร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

4) ด้านการอุทิศตน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทยมานาน หลักพระธรรมคำสอนของ
พุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลกำหนดชีวิต การประกอบอาชีพ พิธีกรรม ค่านิยมและเจตคติของคนไทย
ทางการศึกษาได้รับเอาแนวคิดของพุทธศาสนาเข้ามาอยู่ในระบบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติทางจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา และที่เกี่ยวกับการอุทิศตน
และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน (จันทน์ ทองประเสริฐ 2544: 196-200) ได้แก่

1) หลักพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมของผู้ยิ่งใหญ่ หรือผู้ประเสริฐที่ยิ่งใหญ่ด้วย
คุณธรรม ความดีงาม ประกอบด้วย

(1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรีอยากให้มนุษย์ สัตว์มีสุข
ถ้วนหน้า

(2) กรุณา ความสงสาร คืออยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

(3) มุทิตา ความพลอยยินดี คือ พลอยมีความสุขชื่น เบิกบานเมื่อผู้อื่นอยู่ดี
มีสุขและเจริญงอกงามประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

(4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือวางจิตเรียบสงบ สม่าเสมอ เทียงตรง
มองเห็นมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายได้รับผลดีร้ายตามเหตุปัจจัยที่ประกอบ ไม่เอนเอียงไปด้วยชอบ
หรือชัง

2) สังกหัตถ์ 4 เป็นหลักการสงเคราะห์หรือหลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ด้วย
สามัคคี ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญแสดงน้ำใจต่อกันระหว่างคนทั่วไป ประกอบด้วย

(1) ทาน หมายถึง การให้ปัน

(2) ปิยวาจา หมายถึง การพูดอย่างรักกัน

(3) อัตถจริยา หมายถึง การทำประโยชน์แก่เขา

(4) สมานัตตา หมายถึง การเอาตัวเข้าสมาน

3) ทศพิธราชธรรม 10 เป็นธรรม 10 ประการของผู้ที่จะเป็นพระราชาที่ดี ซึ่ง
สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นผู้บริหารที่ดี ประกอบด้วย

- (1) ทานัง หรือ ทาน หมายถึง การให้วัตถุภายนอก ให้แล้วมีผลเป็นความผูกพัน เป็นการสร้างสรรค์ความสงบสุข
- (2) สิ้นลง หมายถึง ภาวะปกติ ไม่มีอะไรวุ่นวาย
- (3) ประจักษ์ คือ การบริจจาค หมายถึง การให้ภายในทางจิตใจ ไม่ต้องมีผู้รับก็ได้ หรือบริจจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน
- (4) อาชชะวัง หรือ ความซื่อตรง ความเปิดเผย ไม่เกิดโทษเกิดภัย หมายถึง การทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้ซื่อตรง
- (5) มัทวะวัง หรือ ความอ่อนโยน หมายถึง อ่อนโยนต่อบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัว เป็นการสร้างสรรค์ความรักความสามัคคี
- (6) ตะปิง หรือ ความวิริยะ พากเพียร ความบากบั่น
- (7) อักโกทัง หรือ ความไม่โกรธ หรือ ไม่มีความกลุ้มภายใน
- (8) อวิหิงสา หรือ ความไม่เบียดเบียนตนเอง หรือผู้อื่น
- (9) ชันติ หรือ ความอดทน รอได้
- (10) อะวิโรชนะ หรือ ความไม่มีอะไรพิรุณ

จากหลักธรรมที่กล่าวโดยสังเขปข้างต้น เป็นหลักในการบริหาร เป็นแนวทางนำไปสู่ความเจริญ การเคารพและปฏิบัติตามข้อแนะนำของผู้ใหญ่หากผู้บริหารที่นำเอาหลักธรรมดังกล่าวไปบูรณาการกับหลักการอื่น ๆ แล้วจะเกิดการบริหาร โดยธรรม ซึ่งจะนำมาซึ่งความชื่นชมยินดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2540 มาตรฐานที่ 8 ว่า “ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี” ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ สรรพคุณต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

สัมฤทธิ์ สุเพ็ญศิลป์ (2546: 38-39) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรแสดงออก สำหรับการอุทิศตนและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6 ข้อ ดังนี้

- 1) สร้างสรรคด้วยการทำงาน
- 2) เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียนและชุมชนด้านคุณธรรม
- 3) ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4) เป็นผู้นำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

5) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี หลีกเลี่ยงอบายมุข

6) สร้างพฤติกรรมที่ผู้อื่นยอมรับและนำไปปฏิบัติ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

(2547: 12) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินคุณภาพของผู้บริหารด้านความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ 4 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

2) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

4) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5) ด้านความเป็นประชาธิปไตย

ความหมายของประชาธิปไตย

คำว่า ประชาธิปไตย มาจากภาษาอังกฤษว่า Democracy ซึ่งแปลว่า ประชาชนเป็นใหญ่อย่างยิ่ง ซึ่งหมายถึงการปกครองโดยอำนาจอยู่ที่ประชาชน มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 ให้ความหมายว่า ประชาธิปไตย หมายถึง ระบอบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่

ตามความหมายของชาตินิธร์ กรัยวิเชียร กล่าวว่าประชาธิปไตย ในแง่การเมือง หมายถึง ระบอบการปกครองประเทศระบบหนึ่ง เป็นการปกครองของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน ในแง่ของศีลธรรม ระบอบประชาธิปไตยมีหลักการที่มีรากฐานสืบเนื่องมาจาก ศีลธรรมอย่างแท้จริง กล่าวคือ ระบอบประชาธิปไตย โดยเคารพในความเป็นธรรม (Justice) เหตุผล (Reason) เมตตาธรรม (Compassion) ความศรัทธาในมนุษยชาติ (Faith in Man) ความเคารพในเกียรติภูมิแห่งมนุษยชน (Human Dignity) (อมร รักษาสัตย์ 2543: 286)

ตามความหมายของ ชัยอนันต์ สมุทวนิช กล่าวว่า “วิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย ได้แก่ การมีใจกว้างที่จะพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิจรรณญาณ อาศัยการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันก่อนที่จะมีการตัดสินใจกว้าง รู้จักประนีประนอม ไม่ใช่ตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้กำลังรุนแรง มีขันติธรรม อุดม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากตัว เคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับความเสมอภาคระหว่างบุคคล เป็นต้น” (อมร รักษาสัตย์ 2543: 286-287)

ระบอบประชาธิปไตย หมายถึง ระบบการเมือง หรือรูปแบบการปกครองอย่างหนึ่งที่ผู้ปกครองได้รับการยินยอมจากผู้ที่ถูกปกครอง ซึ่งผู้ที่ถูกปกครองต้องมีสิทธิเปลี่ยนตัวผู้ปกครองได้ในโอกาสอันควร นอกจากนี้ บุคคลแต่ละคนที่ถูกปกครองจะต้องได้รับการคุ้มครองหรือมีสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ สิทธิในที่อยู่อาศัย สิทธิในการประกอบอาชีพ และสิทธิในการพูด การเขียนและการพิมพ์โฆษณา

ศาโรช บัวศรี (2528: 19) ได้ให้ความหมายของประชาธิปไตย ดังนี้

ด้านการปกครอง ประชาธิปไตย หมายถึง การปฏิบัติตามเสียงของคนส่วนมากด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นที่คนส่วนมากจะต้องได้รับการศึกษาที่ดีและเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่มีคุณภาพจากคนส่วนใหญ่

ด้านเศรษฐกิจ ประชาธิปไตย หมายถึง การผลิต และการจำหน่ายอย่างเสรี ไม่มีการผูกขาด หรือมีการสมยอมอันนำไปสู่พฤติกรรมผูกขาด ถ้าเป็นการควบคุมหรือการบังคับก็เป็น การควบคุมเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และเป็นการกระทำด้วยความร่วมมือกัน มิใช่เป็นการกระทำของคนใด คนหนึ่ง ดังที่เรียกว่าเป็นการกระทำของประชาชน เพื่อประชาชนและโดยประชาชน

ด้านการศึกษา ประชาธิปไตย หมายถึง ความสัมพันธ์ลักษณะหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งมีการเคารพซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันกัน มีการประสานงานกัน และมีการเชื่อมั่นในวิธีการแห่งปัญญา (กระทรวงศึกษาธิการ 2544: 31-41)

ดังนั้น นอกจากประชาธิปไตย จะหมายถึงรูปแบบของการประเทศอย่างหนึ่งแล้ว ประชาธิปไตยยังหมายถึงลักษณะของความสัมพันธ์ในระดับต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ในระดับครอบครัว ในระดับโรงเรียน ในระดับสังคม เป็นต้น

จากความหมายที่ยกมาดังกล่าว จะเห็นว่า ประชาธิปไตย มีความหมายแยกเป็น 2 แห่ง คือความหมายในแง่ของระบบการปกครองประเทศและความหมายในแง่ของการดำเนินชีวิต และคุณลักษณะส่วนบุคคล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประชาธิปไตยในแง่ของคุณลักษณะส่วนบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประชาธิปไตย หมายถึง แนวทางการดำเนินชีวิตและการปกครองที่ยึดถือความเท่าเทียมกันของสมาชิกทุกคนละยึดถือประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นสำคัญ ความหมายของประชาธิปไตยมีทั้งที่เป็นอุดมการณ์ ที่เป็นระบบการเมืองการปกครอง และฐานะที่เป็นวิถีชีวิต

การจัดองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

กรมสามัญศึกษา (2534: 14-17) เสนอหลักการจัดองค์กรที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ดังนี้

- 1) หลักการเคารพสิทธิเสรีภาพ หมายถึง สิทธิตามธรรมชาติที่ติดตัวมาพร้อมการเป็นมนุษย์ ทั้งในการคิด การพูด การกระทำ โดยอยู่ในขอบเขตแห่งระเบียบและความเรียบร้อยของสังคม แต่การใช้เสรีภาพนั้นทุกคนต้องตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ของตนและของผู้อื่น
- 2) หลักความเสมอภาค หมายถึง การที่มนุษย์มีความเท่าเทียมกันโดยกฎหมาย แม้จะต่างกันในเรื่องเพศ ศิวัพรณ ชนชั้น ถิ่นที่อยู่ ศาสนา หรืออุดมการณ์ทางการเมือง แต่อาจถูกจำกัดสิทธิด้วยเหตุผลหรือเงื่อนไขบางประการ เช่น ยังไม่บรรลุนิติภาวะ อยู่ในการจองจำ เป็นนักบวช ไร้ความสามารถ ฯลฯ
- 3) หลักการยึดเสียงข้างมาก หมายถึง การตัดสินใจข้อยุติตามหลักการประชาธิปไตย ทั้งนี้ต้องไม่ใช่เสียงข้างมากไปในทางเอารัดเอาเปรียบ กดขี่ หรือละเมิดสิทธิของคนส่วนน้อย
- 4) หลักเหตุผล หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในผลและให้ความสำคัญกับกระบวนการ หรือวิธีการค้นหาคำตอบที่ถูกต้องหรือเหมาะสม ตามหลักเชิงวิทยาศาสตร์
- 5) หลักการเคารพ หมายถึง การที่มนุษย์ปฏิบัติต่อกันด้วยความเห็นอกเห็นใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอารัดเอาเปรียบและมีความรู้สึกต่อกันฉันท์พี่น้อง โดยไม่แบ่งเชื้อชาติ เพศ ศิวัพรณ หรือลัทธิ ความเชื่อ

คุณลักษณะของนักประชาธิปไตย

อมร รักษาสัตย์ (2543: 287) ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะของผู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตย ดังนี้

- 1) เคารพในความเป็นบุคคล และการตัดสินใจของผู้อื่น
- 2) ให้สิทธิ เสรีภาพและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความคิดในการตัดสินใจ
- 3) มีใจกว้าง รู้จักรับฟังผู้อื่น พิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเป็นธรรม
- 4) สามารถร่วมกับผู้อื่นเพื่อส่วนรวม มีขันติธรรม
- 5) รู้จักแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี

กระทรวงศึกษาธิการ (2537: 396-398) ได้กำหนดคุณลักษณะที่แสดงถึงวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย จำนวน 12 ด้าน คือ

- 1) การรู้จักบทบาทและหน้าที่ มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) รู้จักสถานภาพของตนเองที่เป็นอยู่ เช่น เป็นนักเรียน เป็นครู เป็นประชาชน
 - (2) รู้จักสัมพันธ์ภาพระหว่างตนกับผู้อื่น
 - (3) รู้จักประพฤติ ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสัมพันธ์ภาพ โดยถือหลักกาลเทศะ
 - (4) รู้จักปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบและเกิดผลดีต่อส่วนรวม
 - (5) ยึดถือระเบียบเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน
 - (6) ให้ความร่วมมือตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งมีต่อกันและกัน
 - (7) ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังและสุจริต
 - (8) ยอมรับบทบาทหน้าที่ของกันและกัน
- 2) การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) ให้โอกาสผู้อื่นแสดงความคิดเห็น
 - (2) ไม่แสดงปฏิกิริยาต่อต้าน คุกคาม เหยียดหยามความคิดเห็นของผู้อื่น
 - (3) สนใจฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ
 - (4) ชักถามโดยใช้เหตุผล เมื่อไม่เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น
 - (5) คิดถึงผลที่อาจเกิดจากความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นที่มีต่อส่วนรวม
 - (6) นำความคิดไปวิเคราะห์ ประเมินและเลือกที่จะเป็นผลต่อส่วนรวมมากที่สุด
 - (7) ไม่ยึดถือความคิดเห็นของตนเองว่าถูกต้องเสมอไป
- 3) การมีความรับผิดชอบ มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) เป็นที่พึ่งของตนเองได้ ไม่เป็นภาระของผู้อื่น
 - (2) ทำหน้าที่การงานสำเร็จอย่างดีตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย
 - (3) เอาใจใส่ติดตามการปฏิบัติงานโดยไม่ทอดทิ้ง
 - (4) ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพยายามแก้ไข
 - (5) ให้ความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาของกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่
 - (6) รู้จักควบคุมตนเอง

- (7) ตรงต่อเวลา
- (8) ปฏิบัติตนเป็นที่เชื่อถือได้
- (9) หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นและส่วนรวม
- 4) ความเป็นผู้มีวินัยในตนเอง มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนอย่างมีระเบียบเรียบร้อยจนเป็นนิสัย
 - (2) มีความเที่ยงตรงและยุติธรรมต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม
 - (3) เคารพและปฏิบัติตามกฎ และระเบียบแบบแผนของสังคม
 - (4) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นได้เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล
 - (5) ปฏิบัติตรงต่อเวลาและการนัดหมาย
 - (6) ยอมรับและปฏิบัติตามมติของกลุ่ม
 - (7) ปฏิบัติตนเป็นที่ไว้วางใจต่อผู้อื่น
 - (8) รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม
 - (9) ยอมรับและปฏิบัติตามวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ
- 5) การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) รู้จักเสียสละทรัพย์ กำลังกาย กำลังความคิด เวลา โอกาส
 - (2) กระทำการใด ๆ มุ่งถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
 - (3) เลือกดัดสันใจและแสดงพฤติกรรมอันจะมีผลดีต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ
 - (4) รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม
 - (5) รู้จักละอายต่อความประพฤติของตนที่รักษาผลประโยชน์ส่วนตนโดย

มิชอบ

- (6) มีความกล้าที่จะรักษาความเป็นธรรม และผลประโยชน์ของส่วนรวม
- (7) ไม่เพิกเฉยต่อการกระทำที่จะเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ตามความรู้

ความสามารถและโอกาสอันควร

- 6) การมีส่วนร่วมทั้งความคิด การกระทำ และน้ำใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
 - (1) เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยความสุจริตใจ โดยไม่ละอาย
 - (2) ยินดีปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่กลุ่มมอบหมายด้วยความเต็มใจ
 - (3) แสดงความคิดเห็นเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
 - (4) รู้จักเลือกแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและประเพณีนิยม
 - (5) รู้จักใช้ภาษา กิริยาท่าทางที่สุภาพในการแสดงความคิดเห็น
 - (6) แสดงความคิดเห็นด้วยมารยาทอันดี

- (7) ให้ความคิดเห็นต่อกลุ่มด้วยความสุจริตใจ
 - (8) รู้จักแพ้ รู้จักชนะ รู้จักการให้อภัยและรู้จักการเสียสละ
 - (9) รู้จักการรับและการให้ด้วยความมีน้ำใจ
 - (10) ระมัดระวังการกระทำใด ๆ ที่จะไม่ทำลายน้ำใจของผู้อื่น
- 7) การให้เกียรติซึ่งกันและกันตามฐานานุกรม มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
- (1) รู้จักยกย่อง สรรเสริญ กระทำความดีโดยปราศจากอคติ
 - (2) รู้จักแสดงออกต่อผู้อื่น โดยไม่แสดงความรังเกียจและดูถูกเหยียดหยาม
 - (3) แต่งกายให้เหมาะสม เพื่อให้เกียรติแก่งาน บุคคล สถานที่และกิจกรรม

อื่น ๆ

- (4) ให้เกียรติต่อความคิดเห็นและทรรศนะของผู้อื่น
- (5) ติดต่อกับผู้อื่นด้วยการให้เกียรติต่อหน้าที่ ของเขาตามสมควร
- (6) ไม่ใช่วุฒิ ความรู้หรือการศึกษาของตน เพื่อดูถูกเหยียดหยามสติปัญญา

ความรู้ ความคิดเห็นของผู้อื่น

- (7) รู้จักให้เกียรติ กำลังใจและสนับสนุนแก่ผู้ด้อยกว่า ตามความเหมาะสม
 - (8) แสดงกิริยา วาจาเหมาะสมต่อบุคคลอื่นตามวัฒนธรรมอันดีงามของไทย
- 8) การยอมรับและเคารพในสิทธิและหน้าที่ของเอกัตบุคคล มีพฤติกรรมบ่งชี้

ดังนี้

- (1) ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด โดยไม่ก้าวก่าย หรือรบกวน หรือขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อื่น
 - (2) รู้จักให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นไม่สนใจและให้ความสำคัญแต่เฉพาะตนเอง
 - (3) ไม่โอ้อวดหรือมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นการยกตนข่มท่าน
 - (4) คิด กระทำและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อผู้อื่นเสมอ
 - (5) กระทำการใด ๆ ตามสิทธิของตน ต้องไม่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้อื่น
 - (6) เคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลและสิทธิอื่น ๆ ที่บุคคลนั้นมีอยู่
 - (7) เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น โดยคำนึงถึงสิทธิของแต่ละบุคคล
 - (8) ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 9) การใช้ปัญญาหรือเหตุผลในการตัดสินใจปัญหา มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
- (1) รู้จักใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้ง
 - (2) ไม่ใช่อารมณ์ของตนมีอิทธิพลเหนือเหตุผลในการแก้ปัญหาและ

ตัดสินใจ

- (3) ตัดสินปัญหาโดยใช้ข้อมูลประกอบ
- (4) ไม่นำความเชื่อหรือ โศคลงมาเป็นเครื่องมือตัดสินใจ
- (5) ไม่นำเอาอคติมาเป็นอุปสรรค หรือตัวชี้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหา
- (6) รู้จักวิเคราะห์และประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยใช้สติปัญญาและเหตุผล
- (7) รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างสมประโยชน์ ประหยัดและมีเหตุผล
- (8) ให้ความเข้าใจและเห็นใจต่อปัญหาของผู้อื่น โดยใช้สติปัญญา

10) การรู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

- (1) ยอมรับบทบาทของหัวหน้าตามที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง
- (2) ยอมรับข้อกำหนดหรือนโยบายซึ่งกำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำ
- (3) เป็นผู้นำในการสร้างขวัญแก่ผู้ร่วมงาน ในฐานะผู้นำในการปฏิบัติงาน
- (4) ให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- (5) ให้ความเคารพนับถือผู้เป็นหัวหน้าตามฐานานุกรมและบทบาทของผู้นำ
- (6) แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน
- (7) ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกัน

และกัน

- (8) แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักการและเหตุผลที่เป็นธรรมและ

เหมาะสม

- (9) พอใจในบทบาทหน้าที่ของตน และพยายามทำหน้าที่ให้ดีที่สุด
- (10) มีความอดทนในฐานะผู้นำและในฐานะผู้ตาม

11) การยึดมั่นในความกตัญญู เชิดชูสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

- (1) รู้จักตอบแทนผู้มีบุญคุณแก่ตนและสังคม
- (2) ให้เกียรติ ยกย่อง เคารพนับถือบุคคลที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่น

และประเทศชาติ

- (3) ปกป้องคนที่ทำประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติเท่าที่บทบาท

หน้าที่ของตนละโอกาสจะอำนวย

- (4) แสดงความเคารพ ปกป้อง เสียสละและเทิดทูนพระมหากษัตริย์ใน

ฐานะที่เป็นประมุขของประเทศ

- (5) ประดับบ้านเรือนด้วยธงชาติใน โอกาสวันสำคัญของชาติ
- (6) ปกป้อง ค้ำจุนและดำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมของชาติ

- (7) รัก หวงแหน คุ่มครองเกียรติภูมิและเสียสละต่อแผ่นดินไทย
 - (8) ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา
 - (9) เข้าร่วมในกิจกรรมทางศาสนาที่ตนเองนับถือด้วยความศรัทธา
- 12) การยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้
- (1) ให้ความอนุเคราะห์ผู้ประสบความเดือดร้อนตามเหตุผลอันสมควร
 - (2) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความเห็นอกเห็นใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
 - (3) ไม่เบียดเบียน เหวี่ยงเอาเปรียบผู้อื่นและไม่เห็นแก่ตัว
 - (4) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยช่วยเหลือ จุนเจือผู้ด้อยโอกาสกว่าตามเหตุผล

สมควร

- (5) ตัดสินปัญหาโดยอาศัยหลักเหตุผลประกอบหลักคุณธรรม
- (6) ตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และบุคคลโดยยึดหลักเหตุผลและหลักฐาน

ประกอบกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540: 25) ได้เสนอพฤติกรรมตามวิถีประชาธิปไตยของครูและผู้บริหารว่าจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) การวชิธรรม มีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้
 - (1) เคารพในสถาบันพระมหากษัตริย์
 - (2) เคารพซึ่งกันและกันทางกาย
 - (3) เคารพกันทางวาจา
 - (4) เคารพในสิทธิของผู้อื่น
 - (5) เคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่น
 - (6) เคารพในระเบียบของสังคม
 - (7) ใช้เสรีภาพในขอบเขตของกฎหมายและขนบธรรมเนียม ประเพณี
- 2) สามัคคีธรรม มีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้
 - (1) การรู้จักसानประโยชน์
 - (2) ร่วมมือในการทำงาน
- 3) ปัญญาธรรม มีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้
 - (1) การไม่ถือตนเป็นใหญ่ รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เสียขางมาก
 - (2) เน้นการใช้ปัญญา เหตุผลและความถูกต้องในการตัดสินปัญหา
 - (3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจโดยใช้เหตุผล

(4) เมื่อมีปัญหาโต้แย้งในหมู่คณะ จะต้องพยายามชักจูงให้ทุกคนเห็นคล้อยตามกันในเหตุผลที่ดีที่สุด

(5) วิเคราะห์ ประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยสติปัญญา

ฐะปะนีย์ นาครทรรพ (2517: 30-31) ได้ระบอบองค์ประกอบคุณสมบัติของผู้ซึ่งควรจะเรียกว่า “นักประชาธิปไตย” ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตนในขอบเขตของประชาธิปไตย
- 2) มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เชื่อมมั่นในหลักการของประชาธิปไตย
- 3) มีเหตุผลและใช้สติปัญญา
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) คำนึงถึงผู้อื่น
- 6) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- 7) ให้ความร่วมมือต่อคณะ ต่อกลุ่ม
- 8) มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

ทินพันธุ์ นะคะตะ (2536: 58-61) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพและน้ำใจที่เป็นประชาธิปไตย พบว่าประกอบด้วย

- 1) มีจิตใจสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
- 2) จะต้องยึดมั่นในความสำคัญ และศักดิ์ศรีของบุคคล เชื่อมมั่นในความเสมอภาคของบุคคล รวมทั้งเคารพสิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น

- 3) เคารพในกติกาของสังคม
- 4) สนใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง การปกครอง
- 5) มีความสำนึกในหน้าที่พลเมืองของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) มองโลกในแง่ดี มีความไว้วางใจผู้อื่น
- 7) รู้จักการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์
- 8) ไม่มีจิตใจเผด็จการ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2547: 12) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินคุณภาพของผู้บริหารด้านความเป็นประชาธิปไตย ไว้ 3 ประเด็น คือ

- 1) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
- 2) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 3) ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

อย่างไรก็ตาม วิจิตร วรุตบางกูร (2524: 22-25) ได้วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของ ผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ได้สรุป ข้อดี-ข้อเสียแบบประชาธิปไตย ดังนี้

ข้อดี คือ ทุกคนมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เนื่องจากงานทุกสิ่งทุกอย่าง เกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเพราะมีส่วนในการสร้างสรรค์ ผลงาน จึงเกิดความรู้สึกหวงแหนและหวังดี ทุกคนมีโอกาใช้ความรู้ ความสามารถเต็มที่ เพราะ ได้รับการสนับสนุนให้คิด ให้ทำในสิ่งที่ตนถนัด ทุกคนมีวินัยในตนเอง ปกครองง่าย เกิดความ สามัคคีในหมู่คณะ เพราะทุกคนร่วมมือกันทำงาน ทุกคนยอมรับนับถือ ยกย่องซึ่งกันและกัน เคารพ ในสิทธิหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี มีความพึงพอใจในงานและ สภาพที่เป็นอยู่

ข้อเสีย คือ ผู้ร่วมงานใช้สิทธิ เสรีภาพเกินขอบเขต ให้ความร่วมมือไม่เต็มที่บาง คนฉวยโอกาสแสวงหาอำนาจจากหน้าที่ โดยแย่งตำแหน่งหัวหน้าในทางที่ไม่ชอบ สำหรับกรณีที่ ผู้ร่วมงานขาดความรับผิดชอบ ไม่เข้าใจบทบาทและสภาพของตนจะยากแก่การควบคุม ปัญหา ขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ง่าย และต้องใช้เวลาในการปรึกษาหารือมาก ถ้างานด่วนมาก ๆ อาจแก้ไขได้ ไม่ทันทั่วทั้ง

จากการศึกษาแนวคิด หลักการของประชาธิปไตย และลักษณะของบุคคลที่จะมี บุคลิกภาพเป็นนักประชาธิปไตยข้างต้นแล้วพบว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมซึ่งต้องการผู้นำ ที่เป็นนักประชาธิปไตยทั้งเป็นผู้นำทั้งในการสร้างประชาธิปไตยและมีลักษณะความเป็น นักประชาธิปไตย กล่าวคือ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้เสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ประนีประนอม ไม่ใช้วิธีการรุนแรงในการตัดสินใจขัดแย้ง และ นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาทั้งส่วนดีและส่วนเสียของการเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย เพื่อให้การบริหารการศึกษาบังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

6) ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ตามพจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน สำหรับจรรยา ทองถาวร (2531: 2) มีความเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความร่วมมือร่วมใจ และอยู่ร่วมกันด้วยดีอย่างมีความสุข

วินิจ เกตุจำ (2535: 17) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประยูร อาษานาม (2541: 39) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ เพื่ออยู่ร่วมกัน หรือปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาการที่พึงประสงค์ โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ดาวิส (Davis 1968: 5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลในหน่วยงานพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสนองทั้งความต้องการส่วนตน และหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น อาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำรงชีวิต การทำงานในบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือ ความร่วมมือร่วมใจและการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

การปฏิบัติงานไม่ว่าในหน่วยงานใดย่อมต้องการความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ด้วยเหตุดังกล่าวมนุษยสัมพันธ์หรือความสามารถเข้ากับคนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งกฤษณา ศักดิ์ศรี (2534: 52) กล่าวว่า วิชาความรู้สามารถช่วยคนได้ร้อยละ 35 ส่วนศิลปะการเข้ากับคนเก่งสามารถช่วยคนเราได้ร้อยละ 65 และอรุณ รักธรรม (2527: 46) ให้ความเห็นสนับสนุนว่า ถ้าบุคคลใดละเว้นการเอาใจใส่ต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกันแล้ว ไม่เพียงแต่เขาจะดำรงชีวิตโดยปราศจากความราบรื่นเท่านั้น แต่เขาจะเป็นมนุษย์ที่มีอันตรายอย่างใหญ่หลวงต่อบุคคลอื่นด้วย สำหรับสร้อยตระกูล อรรถมานะ (2526: 11) อธิบายว่าการทำงานนั้น ประกอบด้วย 4 M S คือ คน (Man) เงิน (Money) สิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) โดยถือว่าคนเป็นหัวใจของการทำงานและเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะคนนั้นมีความลึกลับ ซับซ้อนและมีลักษณะพิเศษมากกว่าสิ่งใด ๆ คนมักจะเป็นต้นตอของปัญหาแทบทุกประการ โดยเฉพาะการทำงานกับบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน

ในการบริหารงาน โดยทั่วไปจำเป็นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางมนโคติ หรือความคิด ความเหมาะสม ในเชิงของทักษะ 3 ประการนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามบทบาทในการจัดการ ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้างาน ระดับนโยบาย ระดับจัดการและระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะพบว่าทักษะทางด้านมนุษย์ซึ่ง

จะรวมมนุษยสัมพันธ์ส่วนหนึ่งนั้นเป็นทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในปริมาณมากต่อการจัดการในทุก
ระดับและเป็นตัวกลางอันเป็นแกนสัมพันธ์ที่สำคัญในทุกระดับงาน ซึ่งอรุณ รัชธรรม (2527: 48)
ได้เปรียบเทียบว่ามนุษยสัมพันธ์เปรียบเสมือนน้ำอันเป็นเครื่องเสริมสร้างให้อิฐ กรวด เหล็ก หิน
เกาะตัวเป็นกำแพงได้ฉันทิ น้ำใจก็ย่อมเป็นเครื่องเชื่อมโยงมนุษย์ทั้งหลายให้เข้ากันได้ เห็นอกเห็น
ใจกัน ร่วมมือกันได้ด้วยฉันทิ นั้น พรรณราย ทรรศะประภา (2529: 30) จึงกล่าวสรุปว่า ผู้บริหารไม่
ว่าในระดับใดจำเป็นต้อง “เก่งคน” คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ฉันทิเอง กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 87) ได้
สรุปความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานไว้ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน
- 2) ก่อให้เกิดความพอใจ ความยินดีและเพิ่มพลังความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
- 3) ก่อให้เกิดความเชื่อถือ รักใคร่ปรองดองซึ่งกันและกัน
- 4) ก่อให้เกิดความสำเร็จในภารกิจที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 5) ก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มผลผลิตได้
- 6) เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

จากข้อคิดเห็น ข้อสรุป ที่กล่าวข้างต้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์มี
ความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) ความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ถ้าคนเราสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ
บุคคลอื่นแล้วย่อมจะได้รับความรัก มิมิตรสหาย มีคนให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ย่อมมีคนยินดีจะ
ให้ความอนุเคราะห์ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นย่อมได้รับการยอมรับจากคนข้างเคียง
เมื่อคนเราได้รับการสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าวแล้วก็จะยอมเป็นสุขและดำรงตนอยู่ได้
อย่างสุขสบาย

2) ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทุกคนต้องประกอบอาชีพ ต้องมี
ความสัมพันธ์กับคนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพนั้น ๆ จึงจะทำให้มีความเจริญก้าวหน้า ถ้าคนที่ทำงานใน
หน่วยงานหรือ องค์กรก็จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งแต่ละคนก็เป็นส่วนประกอบ
ขององค์กรการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เพื่อให้ การ
ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการ
ปฏิบัติงานของเรา

3) ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคม ในสองข้อแรกเป็นความสำคัญของ
มนุษยสัมพันธ์ในวงแคบ ในวงกว้างออกไปคนเราต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก หรือสังคมขนาด
ใหญ่ไม่ว่าจะเป็นการดำรงตนตามปกติหรือแม้กระทั่งทางด้านการเมือง เมื่อคนเราใช้บริการทาง
สังคม เช่น การคมนาคม โรงพยาบาล บริการสาธารณสุขประเภทต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าไม่รู้จักใช้

มนุษย์สัมพันธ์แล้ว การติดต่อสัมพันธ์ก็ยากที่จะเป็นไปได้อย่างเรียบร้อยและสะดวกสบาย สำหรับ
ทางด้านการเมือง ถ้าบุคคลในสังคมขาดมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้วสภาพบ้านเมืองคงไม่ปกติสุข

หลักของมนุษยสัมพันธ์

ประยูร อาษานาม (2541: 41-43) ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1) หลักความแตกต่างของมนุษย์ คนเรามีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น
ค่านิยม ความเชื่อ สติปัญญา เจตคติ ความสามารถ ความต้องการ การรับรู้ ความคิดเห็น การศึกษา
การอบรม เลี้ยงดูและสภาพร่างกาย จิตใจ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คนเราจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ
เข้าใจเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดี

2) หลักศักดิ์ศรีของความเป็นคน แม้ว่าคนเราจะมี ความแตกต่างกัน แต่ทุกคน
ย่อมมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี ทุกคนจะต้องตระหนักถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของกันและกัน ยอมรับความ
คิดเห็นและความเป็นคนของบุคคลอื่น ไม่ยกตนข่มท่านก็จะเป็นพื้นฐานอันดีต่อการมีมนุษย
สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3) หลักการเข้าใจตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ต้องเกิดจากบุคคลทุกฝ่าย จะ
กระทำเพียงคนใดคนหนึ่งหรือบางส่วนไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มคนทุกคนต้องมีบทบาทร่วมกัน คน
ทุกคนจะต้องเข้าใจตนเอง ประเมินตนเองถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและ
ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น

4) หลักการปรับปรุงพฤติกรรม เมื่อคนเราแต่ละคนทำความเข้าใจตนเองแล้วควร
ศึกษาปทัสถานของสังคม (Social Norms) ว่าสังคมนั้น ๆ มีเกณฑ์หรือแนวทางในการปฏิบัติตนและ
ปฏิบัติงานอย่างไรก็ควรปรับปรุงพฤติกรรมของตนไม่ว่าจะเป็นทางกายหรือทางจิตใจ เพื่อที่จะได้เป็นที่
ยอมรับของคนอื่นและเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดี

5) หลักความร่วมมือ การทำงานที่บุคคลหลายฝ่ายจำเป็นต้องร่วมมือกัน ถ้า
สมาชิกทุกคนยึดหลักนี้ในการทำงานก็จะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือกันเพื่อ
ประโยชน์ของงาน

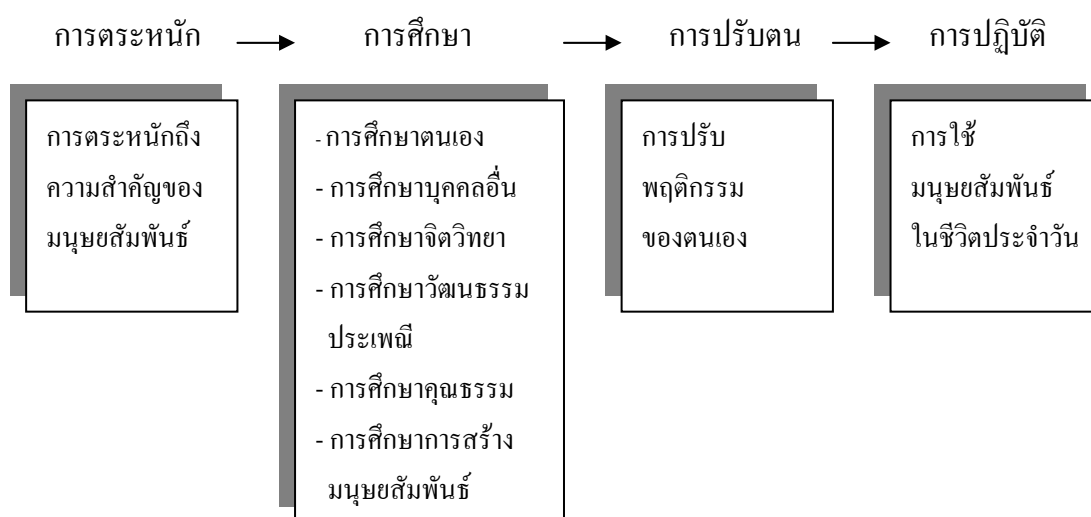
6) หลักการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม คนจำนวนไม่น้อยมักจะคำนึงถึง
ประโยชน์ส่วนตน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วถ้าส่วนรวมได้ประโยชน์แล้วผลพวงนั้นย่อมตกแก่
สมาชิกทุกคนในกลุ่มด้วย ถ้าทุกคนทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ เพื่อส่วนรวม ทุกคนก็ต้อง
ร่วมมือกันทำงานและก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

7) หลักคุณธรรม ความรู้ความสามารถของบุคคลทำให้บุคคลนั้น ๆ เป็นที่
ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ แต่ถ้าขาดคุณธรรมแล้วการยอมรับก็อาจจะลดลงหรือเหลือน้อยมาก ถ้า
บุคคลใดมีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติตนภายในกรอบของคุณธรรมแล้วเขาย่อมได้รับการ

ยอมรับอย่างสูง ศาสนาทุกศาสนาสอนให้คนประพฤติดี มีจริยธรรมและคุณธรรมอันดีงาม คนทุกคนย่อมมีคุณธรรมในการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานและการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจกับแนวทางของคุณธรรมอันดีงามจะช่วยให้คนเราเคารพในจรรยาบรรณวิชาชีพ นำคุณธรรมมาใช้เป็นหลักในการดำรงชีวิตที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในชีวิตประจำวัน

กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ประยูร อาษานาม (2541: 43-44) ได้เสนอกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตามขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ที่มา : ประยูร อาษานาม (2541) *การบริหารทีมงาน หลักการและแนวปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กภาพสินธุ์ ประสานการพิมพ์

- 1) การตระหนัก เพื่อที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมทั้งหน่วยงานและสังคมทั่วไปอย่างมีความสุข คนเราจะต้องเห็นความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์
- 2) การศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย การศึกษา และทำความเข้าใจตนเอง และการศึกษาค้นรอบข้าง
- 3) การปรับตน หมายถึง การปรับพฤติกรรมของตนเอง จากความเข้าใจตนเอง พฤติกรรมของบุคคลอื่น พฤติกรรมทางสังคมและแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็จะเป็น

แนวทางที่คนเราสามารถประเมินได้ว่า ควรจะปรับปรุงพฤติกรรมด้านใดของตนเอง ข้อบกพร่องใดบ้างที่จะต้องแก้ไข สิ่งใดที่มีจุดเด่นเป็นพิเศษที่สร้างเสริมและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

4) การปฏิบัติ เป็นการใช้นุชยสัมพันธ์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลา

วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์

เมื่อบุคคลจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น จะต้องแสดงให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับ การแสดงออกของบุคคลสามารถกล่าวได้ 3 ทาง คือ การแสดงออกทางกาย การแสดงออกทางวาจา และทางจิตใจ อารมณ์

1) การแสดงออกทางกาย ได้แก่

(1) การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย

(2) กริยาท่าทางที่สุภาพเรียบร้อย ทั้งการนั่ง ยืน และเดิน ซึ่งควรจะเป็นไปตามธรรมชาติไม่เสแสร้ง หรือแกล้งทำ

(3) ความสะอาดของร่างกาย มีสุขภาพดี ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

(4) การแสดงออกที่เป็นมิตร เช่น การยิ้มแย้มแจ่มใส การแสดงสีหน้า

ท่าทางที่เป็นมิตร การมองบุคคลอื่นด้วยสายตาที่เป็นมิตรและอ่อนโยน เป็นต้น

(5) การแสดงความเคารพนบถนอบและอ่อนโยน

(6) การรู้จักการเป็นผู้ให้หรือผู้บริการ

(7) การมีท่าทางที่สง่าผ่าเผย

(8) การแสดงกิจกรรมการเป็นที่ยอมรับของสังคม

2) การแสดงออกทางวาจา ได้แก่

(1) การใช้วาจาที่สุภาพ

(2) การใช้ภาษาพูดที่เหมาะสมกับคู่สนทนา

(3) การใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล ไม่แข็งกระด้างและใช้ระดับเสียงที่เหมาะสม

(4) การพูดอย่างมีเหตุผล

(5) การพูดที่ชัดเจน ชัดถ้อยชัดคำ

(6) การใช้ภาษาที่ถูกต้อง

(7) การพูดควรคำนึงถึงจังหวะ เวลา โอกาส และสถานที่

(8) การอธิบายหรือการวิจารณ์ควรเป็นเชิงสร้างสรรค์

(9) การหลีกเลี่ยงคำพูดที่ขัดแย้ง การคุยโม้โอ้อวดและการพูดข่มคนอื่น

(10) การไม่ผูกขาดการพูดในวงสนทนา

- (11) การเป็นผู้ฟังที่ดี เช่น ตั้งใจฟัง มองตาผู้พูด เป็นต้น
 - (12) การไม่พูดเพื่อผลประโยชน์ของคนเพียงฝ่ายเดียว
 - (13) การหลีกเลี่ยงการพูดเพื่อให้บุคคลอื่นมีความสะเทือนใจ
 - (14) การหลีกเลี่ยงการติฉินนินทาบุคคลอื่น
 - (15) การการพูดเรื่องส่วนตัวของบุคคลอื่น
 - (16) การยึดหลักการพูดเพื่อผู้กมิตร
 - (17) การพูดที่มีสาระน่าเชื่อถือ
- 3) การแสดงออกทางจิตใจและอารมณ์ ได้แก่
- (1) การแสดงความจริงใจ
 - (2) การมีอารมณ์มั่นคง
 - (3) การมีอารมณ์ขัน
 - (4) การมีความซื่อตรง และความยุติธรรม
 - (5) การมีความอดทนและอดกลั้น
 - (6) การรู้จักสงบสติอารมณ์ ไม่แสดงอาการ โกรธหรือเกลียดที่เกินความ

พอดี

- (7) การมีความใจกว้าง
- (8) การรู้จักให้อภัย
- (9) การรู้จักแสดงความเอื้ออาทร
- (10) การรู้จักผิดชอบชั่วดี
- (11) การรู้จักรับผิดชอบ
- (12) การแสดงความรักความเห็นใจและความเข้าใจผู้อื่น
- (13) การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

จากที่กล่าวแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าเป็นการแสดงออกจะต้องเป็นสิ่งที่บุคคลอื่น หรือสังคมยอมรับ จึงจะทำให้คนเราสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นได้

หลักธรรมสำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักธรรมสำคัญที่เป็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 และ พรหมวิหาร 4 ดังนี้

- 1) สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมที่กล่าวถึงเรื่องที่เป็นการสงเคราะห์ มี 4 ประการ คือ
 - (1) ทาน หมายถึง การให้ซึ่งเป็นการให้ทั้งทางวัตถุ ทางใจและแม้กระทั่ง วาจาและความคิด การแบ่งปัน การให้ความช่วยเหลือ ความเป็นมิตร หรือความรัก เป็นต้น

(2) ปิยวาจา หมายถึง การใช้วาจาดี มีประโยชน์ ได้แก่ การพูดสิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่ยุบยงส่อเสียด การยกย่องชมเชย และการพูดที่รู้จักกาลเทศะ

(3) อัตถจริยา หมายถึง การแสดงกิริยาที่เป็นประโยชน์ การแสดงออกในสิ่งที่ดีงาม น่านิยมนับถือ การกระทำที่ไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณีและมารยาททางสังคม การประพฤติที่เหมาะสมกับกาลเทศะ

(4) สมานัตตา หมายถึง การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีความเสมอต้นเสมอปลาย การปฏิบัติต่อบุคคลในระดับสูงกว่า ระดับเดียวกันและระดับต่ำกว่าเป็นไปอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกาย ทางวาจา และทางอารมณ์จิตใจ เป็นต้น

2) พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจของผู้ใหญ่ 4 ประการ คือ

(1) เมตตา หมายถึง การต้องการให้ผู้อื่นเป็นสุข

(2) กรุณา หมายถึง ความต้องการให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

(3) มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี ธรรมข้อนี้พลอยให้ลดความอิจฉาริษยา ทำให้คนเรารู้จักช่วยเหลือส่งเสริมกันให้มีกำลังใจ มีความเจริญก้าวหน้า ไม่แก่งแย่งชิงดีกัน

(4) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลางหรือความวางเฉย เป็นการทำให้เที่ยงตรง มีใจเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง หรือมีอคติ เพราะความรัก ความโกรธ หรือ ความหลง

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจมากมาย ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ ภารกิจของบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนด นโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจ การประเมินผลงานและการสื่อสาร เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องกับคนและกลุ่มคน ดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ นอกจากภารกิจดังกล่าวแล้วการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อเอื้ออำนวยให้ภารกิจของสถานศึกษาบรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ

สัมฤทธิ์ สุเพ็ญศิลป์ (2546: 39) เสนอแนะพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกเกี่ยวกับการร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น 7 ประการ คือ

1) ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาของชุมชน

2) ให้ความร่วมมือกับทุกหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3) ร่วมกับชุมชนพัฒนาความรู้และคุณภาพชีวิต

4) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) นำนักเรียน ครู อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน

6) ขอมรับความคิด ข้อเสนอแนะของชุมชนในการพัฒนา ปรับปรุงสถานศึกษา

7) ร่วมกับชุมชน หน่วยงานจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

1.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นที่ทราบกันอยู่ดีแล้วว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดใน การบริหารงานสถานศึกษาทั้งในบทบาทของผู้นำและผู้บริหาร ดังที่พินัส หันนาคินทร์ (2524: 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดดำเนินงานให้ดำเนิน ไปสู่จุดหมายที่ต้องการจะต้องใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร การบริหารสถานศึกษาประกอบไปด้วยผู้นำอันสำคัญยิ่ง คือ ผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งหมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ที่มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชา มาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ โรงเรียน ซึ่งมี อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารนั้น เอกซัย กี่สุขพันธ์ (2538: 7-9) มีความคิดเห็น ว่า โดยปกติทั่วไปแล้วผู้บริหารจะมีบทบาทและหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) ได้แก่
 - (1) นโยบายและทิศทางขององค์กร
 - (2) เป้าหมายการดำเนินงาน
 - (3) วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
 - (4) วิธีปฏิบัติงาน
 - (5) แผนการปฏิบัติงาน
 - (6) แผนการควบคุมงาน
- 2) การจัดองค์กร หรือจัดรูปงาน (Organizing) ได้แก่
 - (1) การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
 - (2) วัตถุประสงค์การทำงาน
 - (3) ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งปฏิบัติ
 - (4) ความชำนาญเฉพาะบุคคล
 - (5) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - (6) รูปแบบการประสานงาน
 - (7) ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
- 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) ได้แก่
 - (1) การวางแผนอัตรากำลังคน

- (2) การสรรหาคัดเลือกบุคคล
 - (3) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทน
 - (4) สวัสดิการ
 - (5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรและบุคลากรด้วยกันเอง
 - (6) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - (7) การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
 - (8) การให้คุณให้โทษแก่บุคคล
- 4) การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
- (1) รูปแบบการเป็นผู้นำ
 - (2) การติดต่อสื่อสาร
 - (3) การมอบหมายงาน
 - (4) การสอนงาน
 - (5) การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
 - (6) การสรรหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
 - (7) การให้คำปรึกษา
- 5) การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
- (1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - (2) ระบบการควบคุมงาน
 - (3) วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
 - (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (5) การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - (6) ความปลอดภัยในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 24) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาไว้

ดังนี้

- 1) เป็นผู้ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 2) เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างปริมาณงานและคุณภาพงานให้ได้รับผลสูงสุด
- 3) เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน

เพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย แต่มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 20) มีว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

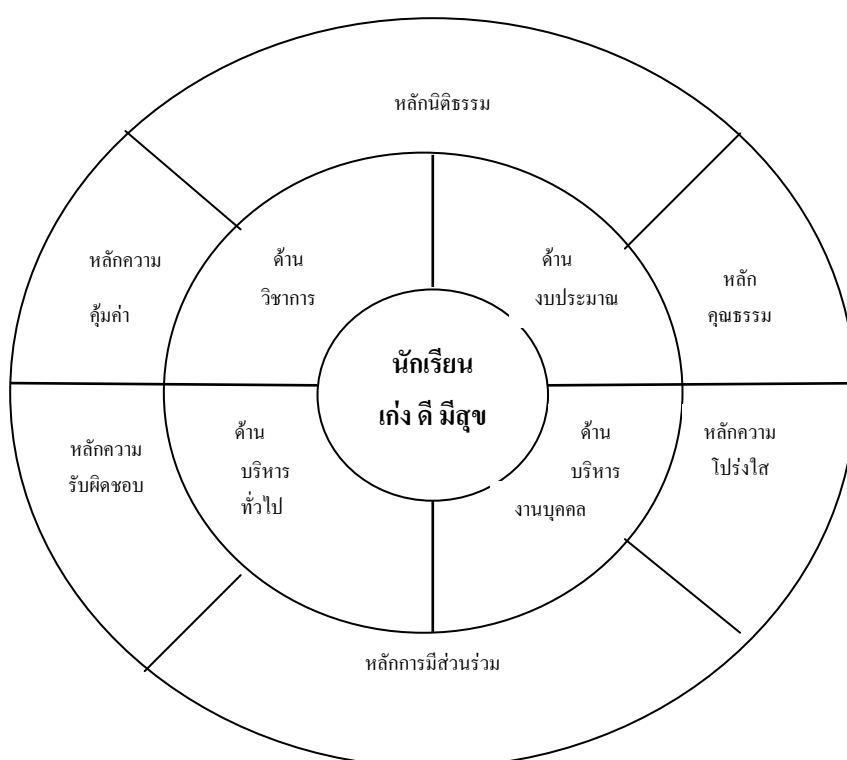
การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดที่จะให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ บริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้ สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล และเพื่อให้สถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่บริการการศึกษาแก่ประชาชน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น สำนักนายกรัฐมนตรีจึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หรือเรียกว่า “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 32) ดังนี้

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการ

สถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

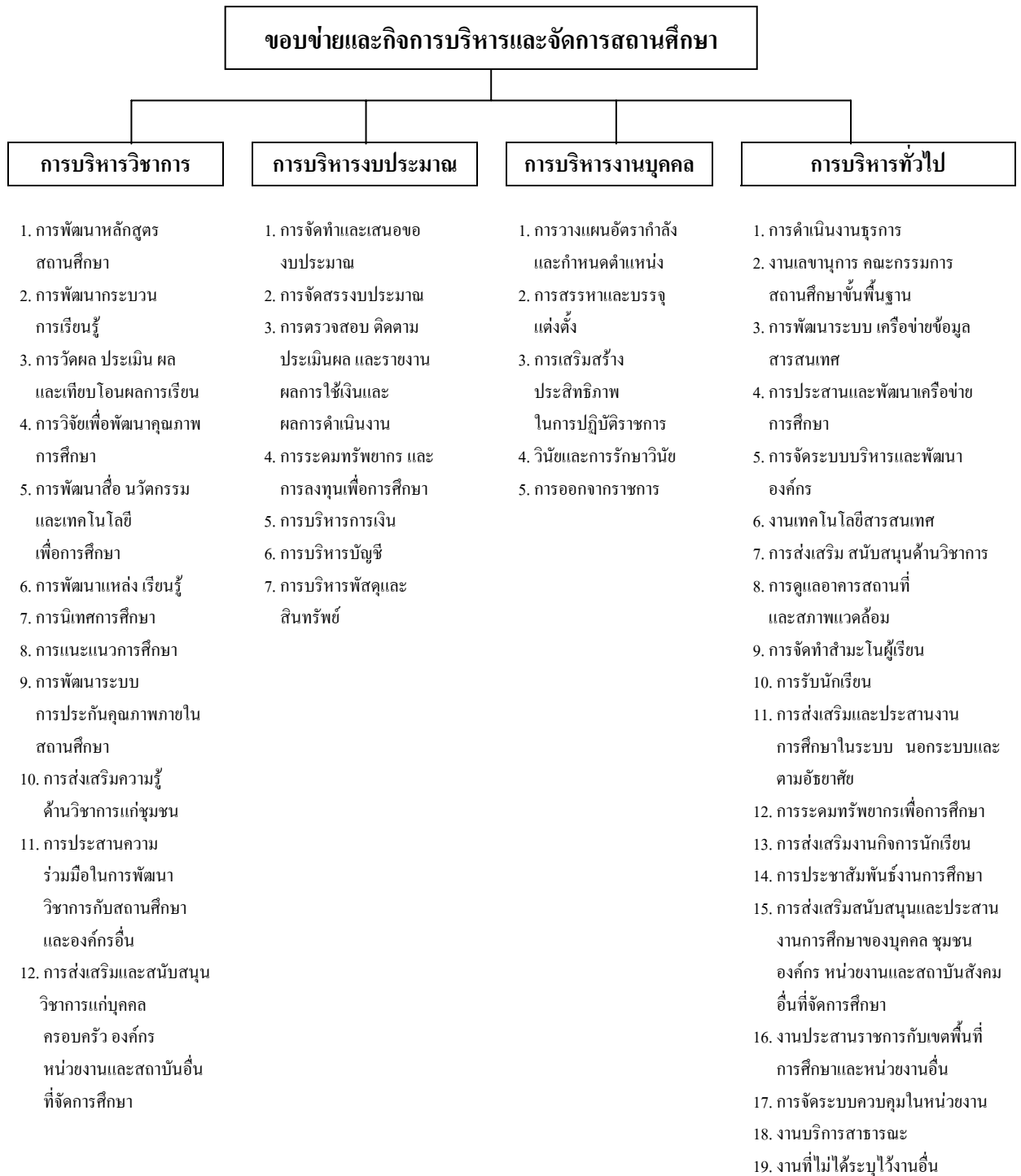
เมื่อนำหลักธรรมาภิบาล ขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขแล้ว จะ ได้
ความสัมพันธ์ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 74-75)



ภาพที่ 2.4 หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ผู้บริหาร โรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์

ส่วนขอบข่าย ภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 : ขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

1) การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด โดยมีขอบข่ายในการบริหารดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 33)

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี
- (6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- (7) การนิเทศการศึกษา
- (8) การแนะแนวการศึกษา
- (9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน
- (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

(12) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์
หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหาร ยึดหลักการ
บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก
ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการศึกษาเพื่อ
ประโยชน์ทางการศึกษา โดยมีขอบข่ายในการบริหารดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 39)

- (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- (4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
- (6) การบริหารบัญชี

(7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีขอบข่ายในการบริหาร ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 55)

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

(4) วินัยและการรักษาวินัย

(5) การลาออกจากราชการ

4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการให้การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายในการบริหารดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 72)

(1) การดำเนินงานธุรการ

(2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

(7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

(8) การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

(9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(10) การรับนักเรียน

(11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

(12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

(14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(15) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

(17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

(18) งานบริการสาธารณะ

(19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาตามนโยบายของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มุ่งให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหาร จัดการเพื่อยกระดับการศึกษาให้เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ

1.4 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มีนักการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้นิยามเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการไว้หลายทัศนะ ดังนี้

อำภา บุญช่วย (2533: 17) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารกิจกรรม ทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 35) กล่าวว่า งานวิชาการของโรงเรียนที่แท้จริงนั้นมีความหมายและขอบเขตกว้างขวางมากกว่าตัวหลักสูตรและการสอน แต่จะมีหลักสูตรเป็นแกนกลาง โดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับในเนื้อหา ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และภาวะสุขภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 8) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ การเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ทศนี วงศ์เย็น (2546: 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของหลักสูตร ชุมชน สังคม สถานศึกษาและผู้เรียน

สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา หรือผู้นำทางวิชาการด้วย กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถประสานงานด้านกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป (พรศิลป์ สิทธิไชย 2541: 29) สำหรับบทบาทของผู้นำทางวิชาการ ได้มีผู้กล่าวถึง ทั้งลักษณะที่เป็นคุณลักษณะและภารกิจของผู้นำทางวิชาการพึงปฏิบัติ อาทิเช่น

มอริส (Morris 1981: 23) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยต้องทำงานอย่างจริงจัง มีความเข้าใจผู้ร่วมงานแต่ละคน เป็นที่ปรึกษาสำหรับลูกน้องได้

ในขณะที่เบลคและมูตัน (Blake & Mouton 1981: 23) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้นำทางวิชาการ ว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 10 ประการ คือ

- 1) ปฏิบัติตามอุดมการณ์ของสถาบันและดำเนินการในกิจกรรมให้บรรลุผล
- 2) จัด ดำเนินการเรียนการสอนต่าง ๆ
- 3) จัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 4) สร้างบรรยากาศในการวิจัยและงานวิชาการที่มีคุณภาพสูง
- 5) กระตุ้นให้มีการบริการวิชาการแก่ชุมชน
- 6) จัดหาแหล่งเงินทุน การจัดสรรใช้งบประมาณ
- 7) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาการแก่อาจารย์
- 8) ให้ความร่วมมือในกิจการนักศึกษา
- 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เพื่อความมั่นคงและการดำรงไว้ซึ่ง

ความรักใคร่ในสถาบัน

- 10) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการบริการการใช้อาคาร สถานที่

ทรัสตรี (Trusty: 1986 อ้างถึงในรุจิรุ ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม 2545: 30-32) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ

- 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
- 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

- 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
 - 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครู เกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
 - 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
 - 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
 - 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
 - 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
 - 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน
 - 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
 - 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
 - 13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบ กฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดแก้ไขปัญหาด้านวินัย
 - 14) ร่วมมือกับคณะครู ให้มีการนำระเบียบ กฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
 - 15) มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับ โครงการของสถานศึกษา
 - 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
 - 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการด้วย ซึ่งหมายถึงการนำเอาความรู้ ความสามารถ เทคนิควิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่ ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 3-4) กำหนดขอบข่าย/ภารกิจ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 ด้าน คือ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่ง เรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 36-40) เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

(4) นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

- (5) นิเทศการใช้หลักสูตร

- (6) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
- (7) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - (1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - (2) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม
 - (3) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
 - (4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
 - (1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
 - (2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 - (3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผล การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน
 - (4) จัดให้มีการเทียบโอน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการและอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
 - (5) พัฒนาเครื่องมือ วัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
- (2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้
- (3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียน การสอน และการบริหารงานวิชาการ
- (2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
- (3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานด้านวิชาการ
- (4) ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

(5) ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

- (1) สํารวจแหล่งเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
- (2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง
- (3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน
- (4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) การนิเทศการศึกษา

- (1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

(2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

(3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

(4) ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

(5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศการศึกษา ภายในสถานศึกษา กับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8) การแนะแนวการศึกษา

(1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบการช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

(2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

(3) ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษา ในสถานศึกษา

(4) ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(1) จัดโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(3) วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ความสำเร็จของสถานศึกษา

(4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผน และติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน พัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพ การศึกษา

6) ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) ประสานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

(1) การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการ แก่ชุมชน

(2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

(3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น

11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

(2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(1) สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2. ประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Effectiveness) ไว้ดังนี้ ฃรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529: 2) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในมุมมองของ นักเศรษฐศาสตร์ หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ว่ามีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร หรือ ผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณ ของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์การวิจัย ประสิทธิภาพ อาจตีความในรูป สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือผลผลิตใหม่ แต่สำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพ ชีวิตการทำงาน

กรรณิกา เจริมเทียมชัย (2538: 5) สรุปว่า ประสิทธิภาพองค์การเป็นมาตรฐาน ภายนอกที่บ่งบอกว่าองค์การมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้สนอง ความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดีเพียงใด การศึกษาประสิทธิภาพขององค์การเป็นจุดรวม ที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวคิดหลักในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การคือการยอมรับองค์การ ยอมรับกิจกรรมหรือผล การปฏิบัติงานขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541: 3) กล่าวถึงประสิทธิภาพของ โรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่บรรลุผลการพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียนให้มีความสมบูรณ์ทุก ด้าน หรือนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 97) กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชัยณรงค์ สุวรรณสารและรุ่ง แก้วแดง (2546: 97) กล่าวถึงประสิทธิภาพของ องค์การว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ฮอลล์ (Hall 1991 อ้างถึงใน โสธร บุญเลิศ 2546: 46) กล่าวถึงประสิทธิภาพของ องค์การในแง่ของความสามารถขององค์การในการหาทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมมาสนับสนุน การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991: 398 อ้างถึงใน โสธร บุญเลิศ 2546: 46) กล่าวถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนมี เจตคติทางบวกและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี

จากคำนิยามข้างต้นจึงสรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึง การที่องค์กรสามารถ
ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานบรรลุ
ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผล ทั้งนี้เกิดจาก
ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการที่
จะโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องมีการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา ก็เพื่อให้ทราบว่า
งานที่ทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของ
ผู้บริหาร และต้องการนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

นักวิชาการต่างประเทศให้ทัศนะต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา (School
effectiveness) ว่าเป็นคำที่ยากจะให้นิยามได้อย่างชัดเจนว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง อาจเป็นเพราะ
ประสิทธิผลมองจากหลายฝ่าย เช่น มุมมองของผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร ซึ่งย่อมให้ความคิดเห็น
แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามมีผู้พยายามจัดองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะของสถานศึกษาที่มี
ประสิทธิผลไว้หลายท่าน ซึ่งแม้จะเป็นแนวคิดจากต่างวัฒนธรรมสังคม แต่ก็เป็นแนวทางให้
ผู้บริหารได้ศึกษาวิเคราะห์สิ่งดี และอาจนำไปพัฒนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 323) เสนอว่า หากผู้บริหารโรงเรียนได้นำเอา
แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างน้อยจาก 3 แหล่ง คือ แหล่งเชิงวิชาการ หรือเชิงทฤษฎีและความเป็นผู้
รอบรู้แหล่งเชิงนโยบายจากส่วนกลางหรือต้นสังกัด และแหล่งที่เป็นปัญหา ความต้องการ ความ
คาดหวังหรือข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนมากำหนดเป็นทิศทางและสิ่งที่
คาดหวังให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุม อย่างเป็นระบบ อย่างชัดเจน อย่างริเริ่ม
สร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างท้าทายและเป็นไปได้ อย่างคำนึงถึงคุณภาพ อย่างมีส่วนร่วม และอย่างเป็น
เหตุเป็นผล แล้วมีการบูรณาการแนวคิดและหลักการทั้งทฤษฎีต่างวัฒนธรรมสังคม และภูมิปัญญา
ทางวัฒนธรรมสังคมมาใช้ให้เหมาะสมกับยุคสมัย มีการพัฒนาระบบคิด ระบบทำงานเป็นของ
ตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขยัน อดทน อดกลั้นในงานทุกด้านที่
กำหนดไว้ นั่นก็จะทำให้การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้
สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effectiveness School)

ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของฮาลตัน (Halton อ้างถึงใน
วิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 324) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

- 1) การมีจุดหมายร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - (1) มีค่านิยมร่วมและความเชื่อร่วม

- (2) มีจุดหมายชัดเจน
- (3) มีภาวะผู้นำทางการสอน
- 2) เน้นการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - (1) เน้นการสอนและหลักสูตร
 - (2) มีการพัฒนาครู
 - (3) มีความคาดหวังสูง
 - (4) ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 3) มีบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - (1) ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน
 - (2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - (3) การยอมรับ
 - (4) พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน
 - (5) การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของรัทเทอร์ (Rutter อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 325) มีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน
- 2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
- 3) มีการสอนของครูและความคาดหวังที่สูง
- 4) มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
- 6) มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
- 7) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
- 8) มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน
- 9) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของมอติเมอร์ (Mortimore อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 326) มี 12 ปัจจัย คือ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
- 3) มีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
- 4) ความสามัคคีของคณะครู

- 5) เน้นการเรียนรู้
- 6) การสอนที่ท้าทาย
- 7) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
- 8) เน้นการเรียนการสอน
- 9) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- 10) การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล
- 11) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
- 12) มีบรรยากาศทางบวก

ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของสมิธ และทอมลินสัน (Smith & Tomlinson อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 326) กล่าวถึงปัจจัยของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำและการบริหารของผู้บริหาร
- 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู
- 3) มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ครูกับครู นักเรียนกับนักเรียน

ครูกับนักเรียน ครูกับผู้ปกครอง

- 4) มีการสอนและข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน

ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของคาลด์เวลล์ และสปิงก์ (Caldwell & Spinks อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ 2548: 330-333) ซึ่งได้กล่าวถึงเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ดังนี้

ด้านหลักสูตร

- 1) สถานศึกษามีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน
- 2) สถานศึกษามีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุล และเป็นระบบ

สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้

- 3) สถานศึกษามีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ
- 4) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูงด้านการตัดสินใจด้านการตัดสินใจ

- 1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของสถานศึกษาในระดับสูง
- 2) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง
- 3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง

ด้านทรัพยากร
ประสิทธิผล

ด้านทรัพยากร

1) สถานศึกษามีทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ครูทำงานได้อย่างมี

2) สถานศึกษามีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ

ด้านภาวะผู้นำ มีผู้บริหารที่

1) สามารถแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2) จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา

3) ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู

4) ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพครู

5) กระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ

6) มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสถานศึกษาในระดับสูง

7) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน

8) มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น

9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง

11) มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

ด้านบรรยากาศ

1) สถานศึกษากำหนดค่านิยมที่สำคัญ

2) ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยม

3) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ตื่นเต้นและท้าทายต่อครูและนักเรียน

4) มีบรรยากาศการยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกันของครูกับนักเรียน

5) มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในสถานศึกษา

6) มีความคาดหวังในสถานศึกษาว่านักเรียนทุกคนจะทำดี

7) มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

8) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความคาดหวังในความสำเร็จระดับสูง

9) นักเรียนมีขวัญและกำลังใจในระดับสูง

10) นักเรียนมีความยอมรับ นับถือและความเป็นเจ้าของของผู้อื่น

11) จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

12) มีความเป็นระเบียบวินัยดีในสถานศึกษา

13) ผู้บริหารอาวุโสมีโอกาสเล็กน้อยที่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของนักเรียน

- 14) อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ
- 15) อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ
- 16) อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ
- 17) ครูมีขวัญและกำลังใจในระดับสูง
- 18) ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและน้ำใจความเป็นกลุ่มในระดับสูง
- 19) อัตราการขาดงานของครูต่ำ
- 20) การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

ด้านผลลัพธ์

- 1) อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ
 - 2) คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง
 - 3) ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง
- นอกจากนั้น ยังกล่าวถึงเกณฑ์ความมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรใน

สถานศึกษาอีก 12 ประการ ดังนี้

ด้านกระบวนการ

- 1) ความต้องการได้รับการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญ
- 2) ลำดับความสำคัญได้คำนึงถึงความต้องการทางของท้องถิ่นและของ

สถานศึกษา

- 3) ทรัพยากรถูกจัดสรรตามลำดับความต้องการของสถานศึกษา
- 4) คณะครู ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วมด้วยอย่างเหมาะสม
- 5) ผู้มีส่วนร่วมมีความพึงพอใจในกระบวนการการมีส่วนร่วมนั้น
- 6) มีการประเมินผลกระทบจากการจัดสรรทรัพยากรนั้นอย่างชัดเจน
- 7) มีการจัดทำเอกสารการเงินแก่คณะครูและบุคคลอื่น เพื่อความเข้าใจอยู่เสมอ
- 8) มีการกำหนดระเบียบการเพื่อการติดตามและควบคุมการใช้จ่ายที่เหมาะสม
- 9) สามารถถ่ายโอนประเภทของเงินเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป

ด้านผลลัพธ์

- 1) จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่จัดในลำดับสูงได้รับการตอบสนองจากแผนการ

จัดสรรทรัพยากรนั้นในทุกด้าน

2) รายจ่ายจริงเป็นไปตามที่ประมาณการไว้ แต่ยืดหยุ่นได้เมื่อความต้องการเปลี่ยนไป

3) มีความเข้าใจและยอมรับกันทั่วไปในผลลัพธ์จากการจ่ายงบประมาณ ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในทัศนะของครีทเนอร์ ฮอยและมิสเกล (Kreitner & Hoy-Miskel อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ 2548: 333-336) ครีทเนอร์ จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ทัศนะ คือ

1) ทัศนะดั้งเดิมที่เห็นว่าเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ ซึ่งเห็นว่าเป็นความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์การได้

3) ทัศนะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ฮอยและมิสเกล จำแนกความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็น 3 ทัศนะ เช่นเดียวกับ ครีทเนอร์ โดย 2 ทัศนะแรกมีความเห็นสอดคล้องกับทัศนะของครีทเนอร์ แต่ในทัศนะที่สามเขาได้บูรณาการทัศนะที่หนึ่งและทัศนะที่สองเข้าด้วยกัน ซึ่งเน้นทั้งการบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบขององค์การ เรียกว่า Goal and System-Resource Model of Effectiveness ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หลักการเรื่องเวลา หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมิน โดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและหลักการเรื่องความเป็นพหุของเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความเป็นระบบที่ต้องประเมินทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ดังแสดงในภาพที่ 2.7

ปัจจัยป้อนเข้า → กระบวนการ → ปัจจัยป้อนออก

เกณฑ์ความมีประสิทธิภาพ	เกณฑ์ความมีประสิทธิภาพ	เกณฑ์ความมีประสิทธิภาพ
<ul style="list-style-type: none"> • ทรัพยากรการเงิน • สิ่งอำนวยความสะดวก • ความพร้อมของนักเรียน • ศักยภาพของครู • ทรัพยากรเทคโนโลยี • การสนับสนุน • นโยบายและมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ความปรองดองและวิถีทัศน์ • บรรยากาศองค์การ • ระดับการจูงใจ • การจัดโรงเรียนและห้องเรียน • คุณภาพหลักสูตรและการสอน • เวลาในการเรียนรู้ • คุณภาพภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของงาน • การเรียนรู้ของนักเรียน • ความพึงพอใจในงาน • ระดับการขาดงาน • อัตราการลาออก • คุณภาพการปฏิบัติ

ภาพที่ 2.6 เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในเชิงระบบตามทัศนะของ Hoy & Miskel

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ผู้บริหาร โรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ

จากทัศนะของนักวิชาการไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีทั้งที่อธิบายอย่างเป็นระบบและไม่เป็นระบบ แต่แนวโน้มจะเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบมากขึ้น โดยจะมองทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการและปัจจัยป้อนออก เป็นการมองแบบองค์รวม (Holistic) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยเราซึ่งได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้อย่างเป็นระบบทั้งสามส่วนเช่นกัน

ในบริบทของการบริหารแบบกระจายอำนาจในปัจจุบันที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้คิด เป็นผู้สร้างหลักการและแนวคิดใหม่ ๆ เป็นของตนเอง ดังนั้นประเด็นความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้น จึงเป็นดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะนำข้อดี ข้อที่ควรกระทำไปประยุกต์ใช้หรือนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ตามบริบทของตนเอง

2.3 การประเมินประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร การประเมินประสิทธิภาพขององค์การจึงถือว่าเป็นการประเมินผลการบริหารของผู้นำ ซึ่งมีผู้วางหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์การไว้หลายเกณฑ์ โดยเฉพาะนักวิเคราะห์องค์การภาครัฐกิจได้วางหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์การอยู่ที่ผลกำไร แต่หน่วยราชการที่ไม่มุ่งผลกำไร เช่น หน่วยงาน

ทางการศึกษาที่มุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลายประการ การประเมินสิทธิผลจึงครอบคลุม ตัวแปร และบรรทัดฐานหลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง (อารีรัตน์ หิรัญโร 2532: 50)

เสลดิน (Seldin 1988: 24) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไปเป็นการวัด เพื่อความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมี ประสิทธิภาพมาก แต่ถ้ามีความแตกต่างมากก็จะมีประสิทธิผลน้อย หรืออาจจะดูความสอดคล้องกัน ระหว่างผลผลิต (Output) กับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ สิ่งที่สำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิภาพของ องค์กร หรือ โรงเรียน ก็เพื่อระดับประสิทธิผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงงานให้ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารของ ผู้บริหารและเพื่อ ทราบว่างานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 202-213) กล่าวว่า วิธีการประเมินประสิทธิผลของงานมี หลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1) วิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะกลุ่มบุคคลต่อบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการ ประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการ ประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินนี้แบ่งเป็น 7 วิธี ดังนี้

(1) วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยม ใช้กันในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคเก่าแก่มาก การประเมินจะทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการ จัดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

(2) วิธีประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือก เฉพาะข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและ ผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ วัดความมีประสิทธิภาพของงาน

(3) วิธีประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation) ผู้ประเมินจะต้อง บรรยายถึงจุดอ่อน จุดแข็งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่จะใช้เพื่อประกอบ การประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

(4) วิธีการประเมินการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็น วิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคล โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ ล่วงหน้าและผู้ถูกประเมินจะพยายามรายงานทำให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้น ประเมินผลทั้ง ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะมาร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตาม เป้าหมายที่กำหนด

(5) วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคลและหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ทั้งในแง่ดีที่สุดและไม่ดีที่สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่สุดที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างานมักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

(6) วิธีประเมินด้วยช็ิตเครื่องหมาย (Weighted Checklist) ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์หรือคำบรรยายความ ข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการให้นำหนักแต่ละข้อเท่า ๆ กันและผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ แต่หากไม่มีก็ปล่อยว่างไม่ทำเครื่องหมาย

(7) วิธีประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขีดขนาดหรือมาตรา (Behaviorally Anchored Rating Scale) โดยประเมินประสิทธิภาพของงานจากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงาน ได้ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วน (Scale) ที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีช็ิตเครื่องหมาย (Weighted Checklist) โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมิน แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วน (Scale) ที่จะยึดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

2) วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีประเมินนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน วิธีนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

(1) วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุดใน โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดในไปถึงไม่ดีที่สุด

(2) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired Comparison) วิธีนี้เป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้ โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

(3) วิธีวัด โดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย (Force Distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้งประเมิน (Curve) ผู้ถูกประเมินภายในกรอบของการกระจายที่กำหนดไว้แล้ว

3) วิธีการประเมินอื่น ๆ มี 2 วิธีคือ

(1) วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผลแล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี ไม่ดี อย่างไร

(2) วิธีประมวลผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529: 185-187) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) การวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (The Single Criterion of Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยการพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criterion of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่มีอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ใช้แนวคิดในการประเมินองค์การโดยวิธีนี้ได้แก่

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529: 59) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ

- 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
- 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 3) ความสมัครงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
- 4) ความสำเร็จ

มอทท์ (Mott 1972: 398) ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินประสิทธิผลของ
องค์กร โดยพิจารณาจาก

- 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

พาร์สัน (Parson 1960: 380) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของ
องค์กร โดยพิจารณาจาก

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement)
- 3) การประสมประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
- 4) การขำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจิตใจ (Latency)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991: 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมิน
ประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) ความพึงพอใจในการทำงาน
- 4) ความสนใจในชีวิต

แคมป์เบลล์ (Campbell 1977: 13-15) ได้ศึกษาและวางเกณฑ์ความสำเร็จของ
องค์กรไว้ 19 เกณฑ์และใช้กันอย่างกว้างขวาง คือ

- 1) ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป หมายถึง ระดับของความสำเร็จที่องค์กร
สามารถบรรลุได้ถึงเป้าหมาย
- 2) คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต หรือคุณภาพของบริการ
- 3) ผลผลิต หมายถึง ปริมาณของผลผลิต หรือผลผลิตหลัก
- 4) ความพร้อม หมายถึง ความเป็นไปได้ขององค์กรต่อการบริหารงานที่จำเพาะ
เจาะจง เมื่อมีการร้องขอ
- 5) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
และเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้
- 6) ผลกำไร หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนเมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่าย

7) การเติบโต หมายถึง การขยายตัวขององค์กร หรือการเพิ่มขนาดของสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ หรือสิ่งริเริ่มใหม่ ๆ

8) การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีค่า มีอย่างจำกัด และจำเป็นมาใช้ประโยชน์สูงสุด

9) ความมั่นคง หมายถึง การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ ทรัพยากรไว้ได้ในระยะที่ผ่านมาและในช่วงที่ถูกกดดัน

10) การเปลี่ยนงาน หรือการรักษาคนไว้ได้ หมายถึง อัตราการเปลี่ยนคนงาน หรือความถี่ของการลาออก

11) การลาออก หมายถึง ความถี่หรือจำนวนการขาดงานของพนักงาน

12) อุบัติเหตุ หมายถึง ความถี่หรือจำนวนครั้งของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

13) ขวัญ หมายถึง กำลังใจ หรือสภาพการจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความพยายามทำงานเป็นพิเศษ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรตลอดจนความผูกพันต่อองค์กร

14) การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจ หรือความรู้สึกพร้อมของพนักงานที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

15) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบทบาทหรืองานของตนใน องค์กรกับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์กรที่มอบให้

16) การยอมรับเป็นเป้าหมายขององค์กร หมายถึง ความยินยอมพร้อมใจรับเอาเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงาน

17) ความขัดแย้ง ความสามัคคี ความเห็นที่แตกต่าง การไม่ประสานงาน หรือการสื่อความไม่ตรงกัน หรือการขัดแย้งทางกายและวาจา เรียกว่า ความขัดแย้ง ส่วนความสามัคคี ได้แก่ ความชอบพอ ความพร้อมเพรียง ดัดต่อสื่อสาร เปิดเผยและประสานงานกันด้วยดี

18) การยืดหยุ่น การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีการทำงานเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

19) การประเมินโดยใช้สภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินผลโดยบุคคล หรือองค์กรที่แวดล้อมที่องค์กรมีความสัมพันธ์ในด้านความศรัทธา ความเลื่อมใส ความเชื่อมั่น การให้การสนับสนุนที่กลุ่มคนทั่วไปให้แก่องค์กร

คามรอน (Cameron 1978 อ้างถึงในชัยณรงค์ สุวรรณสาร และรุ่งแก้วแดง 2546: 186-187) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษาระดับสูง พบว่า ความมีประสิทธิผลขององค์กรและเกณฑ์การวัด 9 ประการ มีดังนี้

1) ความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา

- 2) พัฒนาการทางวิชาการ
- 3) พัฒนาการด้านอาชีพ
- 4) พัฒนาการส่วนบุคคล
- 5) ความพึงพอใจในการว่าจ้างของคณาจารย์และผู้บริหาร
- 6) พัฒนาการด้านวิชาชีพ
- 7) การเปิดของระบบและปฏิภริยาต่อชุมชน
- 8) ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร
- 9) สุขภาพขององค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มิติตั้ง 9 มีความสัมพันธ์อย่างมากในทางบวก โดยมีข้อสรุปว่า ประสิทธิผลขององค์กรมีหลายมิติ มิใช่เป็นแนวคิดเดียว แต่ทั้งนี้ประสิทธิผลในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับมิติหนึ่ง

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าวิธีการประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการวัด ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลของงานแบบวิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) มาปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้วัดระดับความสำเร็จ (ประสิทธิผล) ในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายเพื่อให้ความเห็นจากมากไปหาน้อย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ มีดังนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

นรินทร์ หีบแก้ว (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการและด้านปัจจัย ทั้งหมด 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม ประชากรประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในปีการศึกษา 2544 จำนวน 44 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าภาพรวมมีประสิทธิผล

ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเห็นว่าด้านที่มีประสิทธิผลในระดับดีเรียงตามลำดับ คือ ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย ส่วนด้านที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง คือ ด้านผู้เรียน

ศิริพร พิมลทิพย์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 140 คน ครู อาจารย์ จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งในภาพรวมและในทุกรายด้านอยู่ในระดับดี ส่วนครู อาจารย์มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานทั้งในภาพรวมและในทุกรายด้านอยู่ในระดับพอใช้ ผู้ช่วยผู้บริหารกับครู อาจารย์มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานทั้งในภาพรวมและในทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สกุล กังวาลไกล (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 72 คน โดยการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบมาตรประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลางสำหรับผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามกลุ่มต่อไปนี้ คือ โรงเรียนในสังกัด สปช. โรงเรียนกลุ่มที่ 1 โรงเรียนกลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ค่าเฉลี่ยผลการประเมินอยู่ในระดับมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามกลุ่มต่อไปนี้ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาสูงกว่าในโรงเรียนสังกัด สปช. ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มที่ 1 และผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มที่ 2 มีประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งด้วยวิธีต่างกันไม่แตกต่างกัน

สุนทร พรหมทอง (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 172 คน จากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 162 คน เทศบาลจังหวัด

จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ วัดคุณลักษณะ 8 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านความเชื่อมั่นในตัวเอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านนิสัยในการทำงาน ด้านความสามารถในการจัดการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรังมีคุณลักษณะทางการบริหารโดยรวม ทั้ง 8 ด้านผ่านเกณฑ์ร้อยละ 85 เมื่อพิจารณาตามสังกัดพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสองสังกัดร้อยละ 50 ขึ้นไป ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านความเป็นผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลมากกว่าร้อยละ 50 ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองสังกัด มีคุณลักษณะทางการบริหารด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ผ่านเกณฑ์มากถึงร้อยละ 97.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสังกัด เพศต่างกันมีคุณลักษณะทางการบริหารไม่แตกต่างกัน

สัมฤทธิ์ สุเพ็ญศิลป์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู อาจารย์ จำนวน 336 คน ประกอบด้วย 12 มาตรฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า พบว่า เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่ามีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน มาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่มีค่าต่ำสุดคือมาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์มีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ยังต้องพัฒนา

สมิหรา สาริกา (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ 217 คน โดยครูผู้สอนเป็นผู้ประเมิน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์และลักษณะโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันพบว่า มีลักษณะความเป็นพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจะมีลักษณะความเป็น

นักพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและวุฒิปริญญาโทมีลักษณะความเป็นนักพัฒนาอยู่ในระดับมากและวุฒิปริญญาเอกมีลักษณะความเป็นนักพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด
ชวลิต หมื่นนุช (2535: บทคัดย่อ) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า

- 1) ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับกลาง
- 2) คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPC) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ)
- 3) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูงมี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของฟีเดลอร์ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPC) หรือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ) ในสถานการณ์เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน
- 4) ตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปรภูมิหลัง คือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีกับประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี
- 5) ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมผู้นำสอดคล้องกับคณบดี

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

คอร์โคราน และวิลสัน (Corcoran and Wilson 1985: abstract อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ทองอินทร์ วงศ์โสธร และกล้า ทองขาว 2546: 152-153) ทำการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการยกย่องให้เป็นสถาบันนำระดับมัธยมศึกษา จำนวน 202 โรงเรียนจากทุกรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ได้แก่

- 1) โรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและเป้าหมายได้รับความเห็นพ้องจากผู้เกี่ยวข้อง
- 2) โรงเรียนตั้งความหวังทุกเรื่องไว้สูง
- 3) ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- 4) ความเปิดเผยและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างครูกับนักเรียน

- 5) การใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 6) ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งด้านการเรียนการสอน
- 7) ชุมชนมีส่วนร่วมสูง
- 8) ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมหลักสูตรมาก
- 9) ความสมดุลของการใช้อำนาจแบบควบคุมกับแบบมอบอำนาจ

ลี (Lee 1994: abstract อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ทองอินทร์ วงศ์โสธรและกล้า ทองขาว 2546: 153) ทำการศึกษาปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้การปรับปรุงระบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) มีทรัพยากรมาก
- 2) มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3) โครงสร้างและวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสม
- 4) ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกัน (Clearly share vision)

คิง (King 1986: DAI 47/09A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบจัดการของหัวหน้ากิจการนักเรียน ประสิทธิภาพและการคัดเลือกคุณสมบัติของผู้บริหารโดยใช้แบบวัดการจัดการของเรดคิน กับแบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้างานกิจการนักเรียน ผลปรากฏว่าประสิทธิผลของแบบการจัดการมีความสัมพันธ์กับบุคคลและวิชาชีพที่ได้รับการพัฒนาขึ้น ซึ่งประสิทธิภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับแบบการจัดการที่พบว่าเหมาะสมกับจุดเน้นของความรับผิดชอบในวิชาชีพในสถาบันตามระดับนัยสำคัญ ในอนาคตการค้นคว้าวิจัยจะแสดงถึงข้อเท็จจริงตามแต่ละสถาบัน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลของงาน

มอนต์โกเมอรี (Montgomery 1987: DAI 48/03A) ได้ศึกษาวิจัยประสิทธิผลจากระบบผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน พฤติกรรมการเป็นผู้นำและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกรด 5 ในโรงเรียนช่วงระยะเวลา 3 ปี และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนี้มีผลเนื่องมาจากทักษะในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งพัฒนาตนเองโดยใช้ระบบการเป็นผู้นำการเรียนการสอน (ILS) หรือไม่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ความเหมาะสมของรูปแบบการเป็นผู้นำ บุคลิกภาพเฉพาะตน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งผลการศึกษาปรากฏว่าจากแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (CAT) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในช่วงเวลา 3 ปีของการนำเอาแบบพัฒนาภาวะผู้นำของ

ผู้บริหาร (ILS) มาใช้และจากแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (CAT) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ใน 10 โรงเรียน และระดับ 0.05 ใน 2 โรงเรียน ในช่วงเวลา 3 ปีของการนำเอาแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ILS) มาใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญอย่างต่อเนื่อง หลังการนำเอาแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมาใช้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารกว่า 10 ปี จะมีคะแนนความเหมาะสมในการบริหารระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำ และบุคลิกภาพส่วนตัวมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมจะสูงขึ้นในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 5 ปี มากกว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหาร 5 ปี หรือน้อยกว่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีประโยชน์ในการบริหารงานการเรียนการสอน หรืองานวิชาการ

ฮอว์นเนอร์ และเบนท์ลีย์ (Homer & Bentley อ้างถึงในกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536: 46) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสามัคคี ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยพิจารณาจากแนวคิดของพาร์สัน 4 ด้าน คือ การปรับเปลี่ยน การบรรลุจุดมุ่งหมาย ความสามัคคีของครูในโรงเรียนและการธำรงรักษาวัฒนธรรม เอกลักษณะของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านความสามัคคีของครูและความผูกพันมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับโบเวอร์ ซึ่งพบว่ามีความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐจอร์เจีย ซึ่งสอดคล้องกับเบนท์ลีย์ (Bentley) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลครูจะมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดาวิส (Davis 1993: DAI-A 53/12) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและการพัฒนาอย่างมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตชานเมือง ซึ่งเป็นการตรวจสอบพฤติกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 โรงเรียน เปรียบเทียบกันโดยพฤติกรรมผู้นำ 6 อย่าง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อโรงเรียน โดยศึกษาจากจำนวนของผู้ปฏิบัติการในแต่ละโรงเรียนที่มีส่วนร่วม เป็นโครงการที่พัฒนาในอันที่จะเป็นส่วนเชื่อมโยงกับกระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยนี้จะสอบถามการมีส่วนร่วมที่จะสนองตอบต่อข้อคำถามของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามขอบเขตของสวีนิ (Sweeney) กล่าวคือ

- 1) ประสิทธิผลที่มุ่งเพื่อประสานโปรแกรมการสอน
- 2) ประสิทธิผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ
- 3) ประสิทธิผลที่มุ่งการวัดความถี่ความก้าวหน้าของนักเรียน

- 4) ประสิทธิภาพที่มุ่งการจัดการจัดบรรยากาศที่ดี
- 5) ประสิทธิภาพที่มุ่งกลยุทธ์ในการสอน
- 6) ประสิทธิภาพที่มุ่งการสนับสนุนครู

การตรวจสอบประสิทธิผลของผู้บริหารนั้นใช้แบบสอบถามกับกลุ่มคณะ
แผนปฏิบัติงานแต่ละโรงเรียน ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลผู้บริหารโรงเรียนจะนำเสนอโดยการ
วิเคราะห์คุณภาพของข้อมูลจากการใช้ความเที่ยงตรงแบบไขว้ จึงมีผลปรากฏว่า

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญจะได้รับการเผยแพร่จากครูกับนักเรียนเป็นอย่างดี เป็นที่
ยอมรับและมีการพัฒนาผลสำเร็จของนักเรียน รวมทั้งกิจกรรมทางวิชาการของนักเรียนได้รับการ
ส่งเสริมให้ประสบผล ประสิทธิภาพเกี่ยวกับบรรยากาศในโรงเรียน พบว่าโรงเรียนที่มีกฎ
ระเบียบเคร่งครัดช่วยให้นักเรียนมีวินัย ครูและนักเรียนมีความสามัคคี ประองคองกัน ครูที่สนับสนุน
การสอนสามารถที่จะร่วมรับรู้ภารกิจของครู เป็นผลส่งให้ครูร่วมกันทำงานพัฒนาโรงเรียนและ
หนึ่งในสองของผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมผู้นำให้ปรากฏแก่ ผู้ร่วมงาน การมุ่ง
ประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของนักเรียน เน้นจากโปรแกรมที่มีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นและเป็น
ความต้องการของนักเรียนที่จะรับการประเมิน พฤติกรรมผู้นำมีภาวะส่งผลต่อการประสาน
โปรแกรมการสอน พฤติกรรมผู้นำในเบื้องต้นเห็นชัดว่าไม่ส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ในการสอน แม้ว่า
ผู้บริหารจะใช้กฎ ระเบียบเป็นสำคัญ พฤติกรรมผู้นำสี่ในหกประการ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ มุ่ง
การสร้างบรรยากาศ มุ่งความก้าวหน้าของนักเรียน และมุ่งการสนับสนุนครู ทำให้ครูมีความเข้าใจ
รับทราบในพฤติกรรมของผู้บริหารว่าต้องการพัฒนางานของโรงเรียนไปในทิศทางใด

เพอร์สัน (Person, 1993: 3071-A) ได้ทำการสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่าง
การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐแคลิฟอร์เนีย
เหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ใน
วิทยาลัย โดยผู้ที่ตอบกลับจะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร พบว่าการบริหารอย่างมีส่วนร่วม
มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการและจากแบบสอบถาม
ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่ได้รับจากการจัดการ มี 27
ปัจจัย ความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 10
ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ลูกจ้างต้องทำให้เกิดขึ้นภายในวิทยาลัยและยังพบระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
ในปัจจุบันไม่มีผลต่อการยอมรับในผลของการจัดการ และถึงแม้ว่าการบริหารในวิทยาลัยจะ
สามารถที่จะให้ลูกจ้างในวิทยาลัยดำเนินการได้ทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรจะให้การสนับสนุนให้มีการ
การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม
เป้าหมาย ควรมีการนำความรู้และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัยมาผสมผสาน

ให้ความสำคัญกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสมในวิทยาลัย

แมคคัลลัฟ (McCullough 1995: DAI-A 55/12) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพการเป็นผู้นำระหว่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมืองที่เป็นชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกัน แองโกลอเมริกันและสเปนนิส โดยค้นหาเชิงประสิทธิผล จุดเน้นของการศึกษาเป็นการตรวจสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำคุณภาพของการพัฒนางานวิชาการ ความสัมพันธ์ของคณะทำงาน การสื่อสารอำนวยความสะดวก การบริหารครูและการสอน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันตามเชื้อชาติ งานวิจัยนี้ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับคุณภาพของภาวะผู้นำและความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีในผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคน การวิจัยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา 70-80 แห่ง โดยสุ่มเลือกมา 8 แห่งในรัฐเท็กซัส ใช้แบบสอบถามหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น แบบสอบถามภาวะผู้นำใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แบบอัลฟา ที่ระดับ 0.98 และข้อมูลในขั้นสุดท้ายที่จะนำไปวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบมีองค์ประกอบเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์คะแนน t ว่าสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สิ่งสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัย คือการไม่มีส่วนสัมพันธ์กันระหว่างคุณภาพของภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมืองกับประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ความแตกต่างตามระดับนัยสำคัญทางสถิตินั้นอาจมิใช่ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เป็นอยู่ก็ได้ โดยสรุปจึงปรากฏว่ามีระดับนัยสำคัญที่แตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อกัน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมืองไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติใดก็ตาม ผลจากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกัน แองโกลอเมริกัน ฮิสเปนนิส มีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำคล้ายคลึงกันและการมีเชื้อชาติใดของผู้บริหารต่างไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนแต่อย่างใดทั้งสิ้น

ฟิงเคิลย (Finklea 1997: DAI-A 58/06) ได้ศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำประสิทธิผล คะแนนความสอดคล้องของผู้บริหารโรงเรียนรัฐ ซึ่งชี้แจงโดยการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบที่ 2 (LBA II) โดยพัฒนาจากแบบฝึกของบลองชาร์ดและประสิทธิผลของโรงเรียนในจำนวนผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น 194 คน ในรัฐแคลิฟอร์เนียได้ ข้อมูลแบบผู้นำใช้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนโดย LBA II Self และตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐแคลิฟอร์เนียได้ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างคะแนนประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนและคะแนนร้อยละของนักเรียนที่เท่ากับหรือสูงกว่าที่ 50 ของเปอร์เซ็นต์ไทล์ในระดับประเทศจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับ 7 การค้นพบนี้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนกับคะแนนมาตรฐาน MAT 7 ซึ่งนำไปสู่

ข้อสรุปได้ว่าประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางวิชาการในโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พบอีกว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างสถานะของเศรษฐกิจกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างสถานะทางเศรษฐกิจแปรตามประสิทธิผลของโรงเรียนและความสัมพันธ์ในเชิงนี้จะเชื่อได้ว่าภาวะทางเศรษฐกิจจะเป็นผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

โบรफीและกู๊ด (Brophy and Good 1986: 328-375 อ้างถึงใน ธิดาวลัย์ เศตะจันทร์ 2541: 39-40) ได้สังเคราะห์รายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะบางประการที่พบในสถาบันการศึกษาที่มีประสิทธิผล คือ ผลิदनักเรียนที่มีความรู้ดีออกสู่ชุมชน ดังต่อไปนี้

1) สถาบันที่ผู้บริหารเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
2) บรรยากาศในโรงเรียนมีความปลอดภัย มั่นคงทางจิตใจ อารมณ์ สังคมและความเป็นอยู่ของครู นักเรียน

- 3) ครู อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน มีความเป็นกันเอง
- 4) ดำเนินการสอนตามหลักสูตร โดยใช้วิธีสอนหลายรูปแบบ
- 5) ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนตลอดเวลา
- 6) ผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง
- 7) เน้นให้เห็นความสำคัญของความสำเร็จทางวิชาการเสมอ

จากการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่กล่าวแล้วข้างต้น พบว่าเป็นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหาร หรือพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีข้อค้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพนั้น จะต้องมึคุณลักษณะทางการบริหารในตัวเอง ใช้ทักษะและกระบวนการทางการบริหารในการกระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการปฏิบัติงาน แต่ไม่พบงานวิจัยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นมูลเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของสองปัจจัยดังกล่าว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา นำมาหาค่าสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการบรรยายประกอบตารางและภาพ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น โดยนำความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มาหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานพร้อมแปลความหมายเป็นรายสถานศึกษาและภาพรวมของจังหวัด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น โดยนำความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มาหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมแปลความหมายเป็นรายสถานศึกษา และภาพรวมของจังหวัด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน วิเคราะห์หาจำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาตามระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้วยค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ชุดปัจจัยที่ใช้ทำนายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
*	แทน	มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

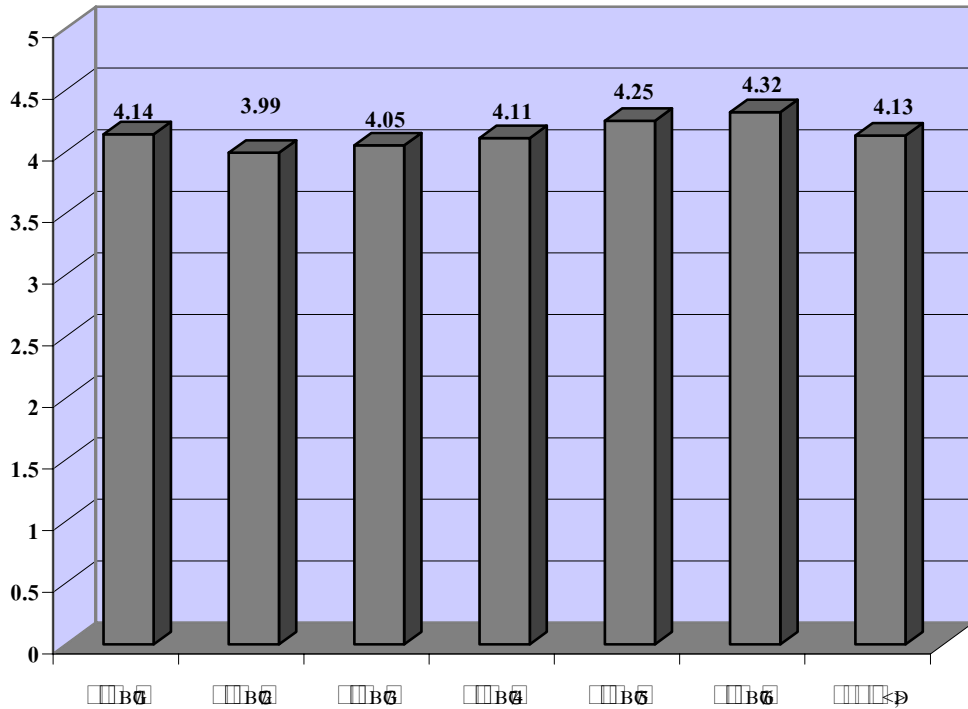
ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานพร้อมแปลผลค่าเฉลี่ยเป็นระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษารายข้อ ดังตารางที่ 3 ในภาคผนวก จ ซึ่งสรุปเป็นภาพรวมของจังหวัดขอนแก่น ได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

คุณลักษณะทางการบริหาร	n = 288		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์	4.14	.77	มาก
2. ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร	3.99	.80	มาก
3. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.05	.77	มาก
4. ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน	4.11	.83	มาก
5. ด้านความเป็นประชาธิปไตย	4.25	.78	มากที่สุด
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน	4.32	.74	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.13	.78	มาก

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีระดับคุณลักษณะทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณลักษณะทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านความเป็นประชาธิปไตยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 4.1

ระดับคุณลักษณะทางการบริหาร



ภาพที่ 4.1 ระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

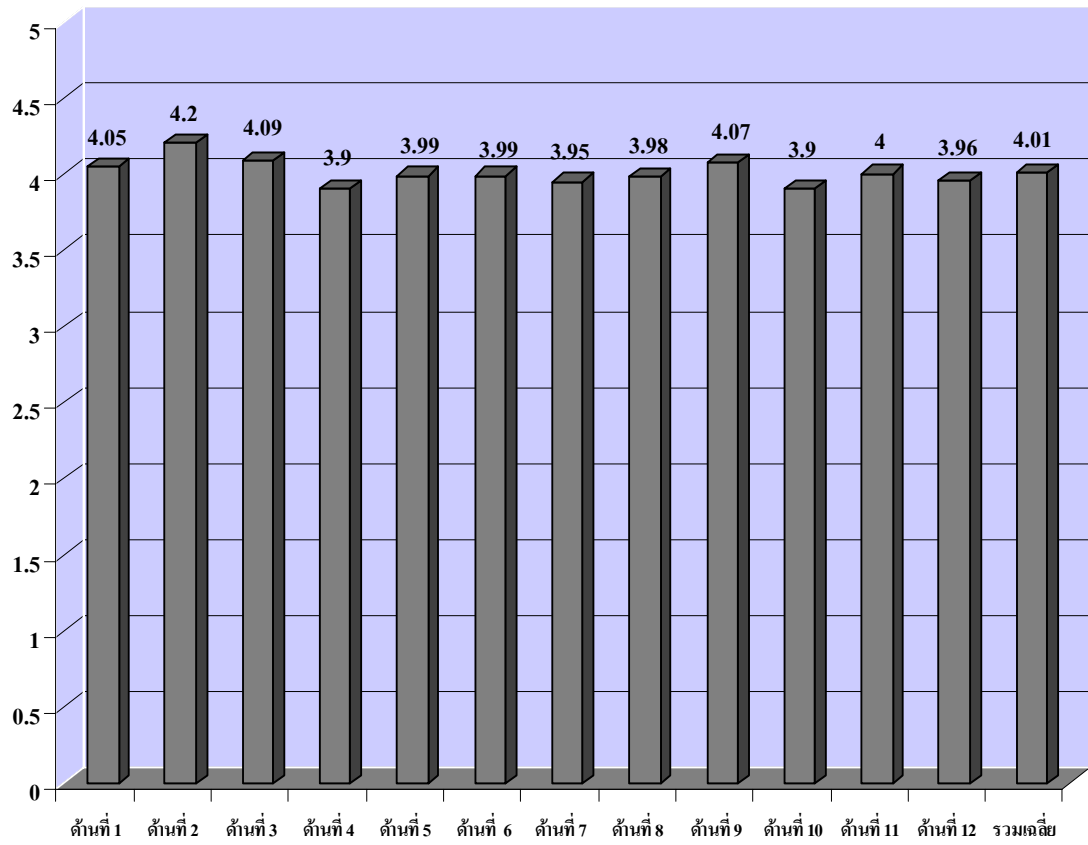
การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานพร้อมแปลผลค่าเฉลี่ยเป็นระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษารายข้อ ดังตารางที่ 4 ในภาคผนวก ฉ รายสถานศึกษา ดังตารางที่ 2 ในภาคผนวก ง และภาพรวมของจังหวัดขอนแก่นดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	n = 288		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.05	.72	มาก
2. ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อ	4.20	.73	มาก
3. ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	4.09	.74	มาก
4. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.90	.82	มาก
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	3.99	.77	มาก
6. ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้อ	3.99	.78	มาก
7. ด้านการนิเทศการศึกษา	3.95	.79	มาก
8. ด้านการแนะแนวการศึกษา	3.98	.79	มาก
9. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.07	.73	มาก
10. ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	3.90	.83	มาก
11. ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	4.00	.78	มาก
12. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	3.96	.79	มาก
รวมเฉลี่ย	4.01	.76	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับประสิทธิผลการ
บริหารงานวิชาการรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 4.2

ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ



ภาพที่ 4.2 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

X_1 = คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

X_2 = คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร

X_3 = คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

X_4 = คุณลักษณะด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

X_5 = คุณลักษณะด้านความเป็นประชาธิปไตย

X_6 = คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

X = ระดับคุณลักษณะทางการบริหาร

และ

Y_1 = ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

Y_2 = ประสิทธิภาพด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

Y_3 = ประสิทธิภาพด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

Y_4 = ประสิทธิภาพด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Y_5 = ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

Y_6 = ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

Y_7 = ประสิทธิภาพด้านการนิเทศการศึกษา

Y_8 = ประสิทธิภาพด้านการแนะแนวการศึกษา

Y_9 = ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

Y_{10} = ประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

Y_{11} = ประสิทธิภาพด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
และองค์กรอื่น

Y_{12} = ประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว
องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

Y = ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ นำค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะทางการบริหาร (X) และค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (Y) มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ได้ผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X
Y ₁	.741 *	.755 *	.831 *	.745 *	.701 *	.707 *	.813 *
Y ₂	.720 *	.707 *	.776 *	.701 *	.689 *	.747 *	.789 *
Y ₃	.708 *	.681 *	.785 *	.672 *	.657 *	.667 *	.756 *
Y ₄	.684 *	.649 *	.746 *	.661 *	.636 *	.650 *	.728 *
Y ₅	.707 *	.691 *	.794 *	.703 *	.632 *	.704 *	.764 *
Y ₆	.659 *	.669 *	.785 *	.717 *	.668 *	.726 *	.760 *
Y ₇	.702 *	.719 *	.797 *	.743 *	.697 *	.721 *	.791 *
Y ₈	.663 *	.660 *	.721 *	.604 *	.592 *	.604 *	.698 *
Y ₉	.770 *	.777 *	.819 *	.748 *	.725 *	.726 *	.827 *
Y ₁₀	.674 *	.694 *	.771 *	.662 *	.628 *	.663 *	.741 *
Y ₁₁	.721 *	.711 *	.794 *	.708 *	.664 *	.692 *	.776 *
Y ₁₂	.626 *	.641 *	.743 *	.698 *	.650 *	.668 *	.726 *
Y	.792 *	.790 *	.882 *	.787 *	.749 *	.779 *	.864 *

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.3 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะทางการบริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการทุกด้าน

3.2 การจำแนกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ตามระดับ

คุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

จำแนกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นตามระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ตามตารางที่ 2 ภาคผนวก ง โดยการนับจำนวน แล้วหาค่าร้อยละ สามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำแนกตามระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (n = 288)

		ระดับคุณลักษณะทางการบริหาร				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ระดับ	มากที่สุด	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	9 (3.13)	103 (35.76)
	มาก	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (2.08)	107 (37.15)	33 (11.46)
ประสิทธิผลการบริหารงาน	ปานกลาง	0 (0.00)	2 (0.69)	13 (4.51)	14 (4.86)	0 (0.00)
	น้อย	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)
วิชาการ	น้อยที่สุด	0 (0.00)	1 (0.35)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)

จากตารางที่ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น จำแนกได้เป็น 9 กลุ่ม ตามระดับคุณลักษณะทางการบริหาร และระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากที่สุดและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมากที่สุด มีจำนวนร้อยละ 35.76
2. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากที่สุดและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมาก มีจำนวนร้อยละ 11.46
3. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมากที่สุด มีจำนวนร้อยละ 3.13
4. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมาก มีจำนวนร้อยละ 37.15
5. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการปานกลาง มีจำนวนร้อยละ 4.86
6. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารปานกลางและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมาก มีจำนวนร้อยละ 2.08

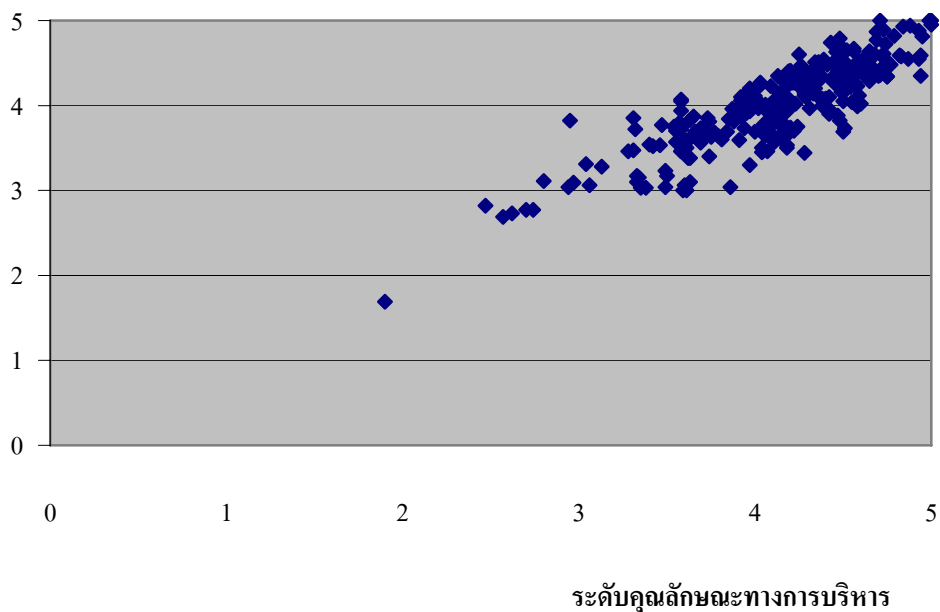
7. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารปานกลางและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการปานกลาง มีจำนวนร้อยละ 4.51

8. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารน้อยและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการปานกลาง มีจำนวนร้อยละ 0.69

9. กลุ่มที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารน้อยและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการน้อยที่สุด มีจำนวนร้อยละ 0.35

เมื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณลักษณะทางการบริหารกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายสถานศึกษา ได้ผลดังภาพที่ 4.3 (n = 288)

ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ



ภาพที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณลักษณะทางการบริหารกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

3.3 ผลการวิเคราะห์ชุดปัจจัยที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

ชุดปัจจัยที่ใช้ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในภาพรวม

วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดคุณลักษณะทางการบริหารที่ใช้ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในภาพรวม มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในภาพรวม (n = 288)

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.882	.778	.778	.596	.620	11.138	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.893	.798	.020	.195	.206	4.752	.000
3. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X ₁)	.895	.802	.004	.111	.118	2.350	.190
Over all F = 382.988		Sig = .000		ค่าคงที่ = .300			

หมายเหตุ วิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป คำสั่ง Stepwise ซึ่งตัวแปรด้านซ้ายมือคือการเรียงลำดับที่เข้าในสมการพยากรณ์

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในภาพรวม (R) เท่ากับ .895 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .802 คุณลักษณะทางการบริหารที่ใช้พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .620 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .206 และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .118

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

ในภาพรวมได้ร้อยละ 80.2 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 77.8 คือด้าน
 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ
 2.40 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร
 งานวิชาการ ในภาพรวมได้ดังนี้

$$Y = .300 + .596X_3 + .195X_6 + .111X_1$$

ส่วนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการภาพรวมในรูปคะแนน
 มาตรฐาน เป็นดังนี้

$$Z_y = .620(Z_3) + .206(Z_6) + .118(Z_1)$$

ส่วนปัจจัยอีก 3 ด้านที่ไม่ถูกเลือกเข้าสู่สมการพยากรณ์ เนื่องจากพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อ
 การพยากรณ์ ได้แก่ คุณลักษณะทางการบริหารด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้าน
 การอุทิศตนในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดี และ ด้านความเป็นประชาธิปไตย

ชุดปัจจัยที่ใช้ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้าน

3.3.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทาง
 การบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.831	.690	.690	.716	.718	13.667	.000
2. มนุษย์สัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.835	.698	.008	.141	.144	2.734	.007

Over all F = 329.154 Sig = .000 ค่าคงที่ = .542

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (R) เท่ากับ .835 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .698 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .718 ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมีน้ำหนักในการพยากรณ์ เท่ากับ .144

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ร้อยละ 69.8 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 69.0 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ .80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_1} = .718(Z_3) + .144(Z_6)$$

3.3.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.776	.603	.603	.388	.388	5.310	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.807	.652	.049	.327	.333	5.845	.000
3. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X ₁)	.811	.658	.006	.145	.149	2.263	.024
Over all F = 182.273		Sig = .000		ค่าคงที่ = .616			

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (R) เท่ากับ .811 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .658 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .388 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมีน้ำหนักในการพยากรณ์ เท่ากับ .333 และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .149

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.8 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 60.3 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 5.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_2} = .388(Z_3) + .333(Z_6) + .149(Z_1)$$

3.3.3 ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

ตัวแปร	R	R^2	R^2 change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X_3)	.785	.616	.616	.661	.653	9.606	.000
2. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X_1)	.789	.623	.007	.155	.157	2.304	.022

Over all F = 235.244 Sig = .000 ค่าคงที่ = .773

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน (R) เท่ากับ .789 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .623 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุดคือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .653 ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .157

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ได้ร้อยละ 62.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 61.6 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ .70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_3} = .653(Z_3) + .157(Z_1)$$

3.3.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวแปร	R	R^2	R^2 change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X_3)	.746	.556	.556	.695	.602	6.678	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X_6)	.753	.567	.011	.175	.154	2.434	.016
3. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X_1)	.757	.574	.007	.329	.292	3.242	.001
4. การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน (X_4)	.764	.583	.010	.274	-.255	-2.544	.011
Over all F = 99.042		Sig = .000		ค่าคงที่ = .058			

จากตารางที่ 4.9 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์และด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (R) เท่ากับ .764 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .583 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .602 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .154 ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .292 และด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ -.255

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ และด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ร้อยละ 58.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 55.6 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 3 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 2.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_4} = .602(Z_3) + .154(Z_6) + .292(Z_1) + (-.255)(Z_4)$$

3.3.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.794	.630	.630	.748	.684	11.127	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.805	.647	.017	.315	.293	4.320	.000
3. ความเป็นประชาธิปไตย (X ₅)	.808	.653	.006	-.153	-.152	-2.218	.027
Over all F = 178.375		Sig = .000		ค่าคงที่ = .251			

จากตารางที่ 4.10 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านความเป็นประชาธิปไตยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (R) เท่ากับ .808 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .653 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .684 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .293 และด้านความเป็นประชาธิปไตยมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ -.152

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านความเป็นประชาธิปไตย ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้ร้อยละ 65.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 63.0 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 2.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_5} = .684(Z_3) + .293(Z_6) + (-.152)(Z_5)$$

3.3.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.785	.616	.616	.750	.678	8.441	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.805	.647	.032	.335	.307	5.364	.000
3. ความรู้ ความสามารถทางการบริหาร (X ₂)	.808	.653	.005	-.158	-.153	-2.066	.040
Over all F = 177.817	Sig = .000		ค่าคงที่ = .134				

จากตารางที่ 4.11 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหารมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (R) เท่ากับ .808 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .653 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .678 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .307 และด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ -.153

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 61.6 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 3.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_6} = .678(Z_3) + .307(Z_6) + (-.153)(Z_2)$$

3.3.7 ด้านการนิเทศการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทาง การบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษา มีผลดังแสดง ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านการนิเทศการศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.797	.636	.636	.667	.602	10.793	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.812	.659	.024	.271	.249	4.457	.000
Over all F = 275.708		Sig = .000		ค่าคงที่ = .080			

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษา (R) เท่ากับ .812 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .659 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ซึ่งมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .602 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับ ชุมชนมีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .249

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้าน มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้าน การนิเทศการศึกษาได้ร้อยละ 65.9 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 63.6 คือด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 2.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูป คะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_7} = .602(Z_3) + .249(Z_6)$$

3.3.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทาง การบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา มีผล ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านการแนะแนวการศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² cha nge	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.721	.519	.519	.631	.560	7.387	.000
2. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X ₁)	.728	.530	.010	.208	.190	2.505	.013
Over all F = 160.505		Sig = .000		ค่าคงที่ = .564			

จากตารางที่ 4.13 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา (R) เท่ากับ .728 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .530 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีน้ำหนักในการพยากรณ์(Beta) เท่ากับ .560 ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ มีน้ำหนักใน การพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .190

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้าน ความมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้าน การแนะแนวการศึกษาได้ร้อยละ 53.0 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 51.9 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 1.10 และมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนน มาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_8} = .560(Z_3) + .190(Z_1)$$

3.3.9 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย B	Beta	t	Sig.
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.819	.670	.670	.507	.482	7.067	.000
2. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X ₁)	.832	.692	.021	.240	.233	3.797	.000
3. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.839	.703	.012	.185	.178	3.358	.001
Over all F = 224.587	Sig = .000		ค่าคงที่ = .221				

จากตารางที่ 4.14 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (R) เท่ากับ .839 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .703 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .482 ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .233 และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .178

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านความมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ร้อยละ 70.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 67.0 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 3.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_9} = .482(Z_3) + .233(Z_1) + .178(Z_6)$$

3.3.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทาง การบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ ชุมชน มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

ตัวแปร	R	R ²	R ² cha nge	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.771	.594	.594	.816	.653	10.849	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.777	.603	.009	.184	.150	2.492	.013
Over all F = 216.491			Sig = .000	ค่าคงที่ = .201			

จากตารางที่ 4.15 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน (R) เท่ากับ .777 มี ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .603 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีน้ำหนักในการพยากรณ์(Beta) เท่ากับ .653 และด้านมนุษยสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .150

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้าน มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้าน การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนได้ร้อยละ 60.3 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มาก ที่สุดถึงร้อยละ 59.4 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณ ร้อยละ .90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ใน รูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_{10}} = .653(Z_3) + .150(Z_6)$$

3.3.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.794	.630	.630	.577	.550	7.407	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.802	.642	.013	.162	.157	2.712	.007
3. วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ (X ₁)	.805	.648	.006	.146	.143	2.134	.034
Over all F = 174.356		Sig = .000		ค่าคงที่ = .361			

จากตารางที่ 4.16 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (R) เท่ากับ .805 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .648 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .550 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .157 และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .143

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาและองค์กรอื่นได้ร้อยละ 64.8 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 63.0 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่เหลืออีก 2 คุณลักษณะสามารถร่วมกันส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 1.80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_{11}} = .550(Z_3) + .157(Z_6) + .143(Z_1)$$

3.3.12 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยพิจารณาชุดปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหาร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีผลดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ตัวแปร	R	R ²	R ² change	สัมประสิทธิ์ถดถอย		t	Sig.
				B	Beta		
1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (X ₃)	.743	.553	.553	.657	.570	9.104	.000
2. มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (X ₆)	.756	.571	.019	.251	.221	3.537	.000
Over all F = 189.935		Sig = .000		ค่าคงที่ = .192			

จากตารางที่ 4.17 แสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (R) เท่ากับ .756 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .571 คุณลักษณะทางการบริหารที่พยากรณ์ได้ดีที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .570 ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) เท่ากับ .221

ผลดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาได้ร้อยละ 57.1 โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุดถึงร้อยละ 55.3 คือด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านที่เหลือสามารถส่งผลเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 1.80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ประสิทธิผลด้านนี้ในรูปคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$Z_{y_{12}} = .570(Z_3) + .221(Z_6)$$

3.3.13 สรุปปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหารรายด้านที่เป็นตัวร่วมในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้าน

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในตารางที่ 4.6 - 4.17 เมื่อพิจารณาปัจจัยคุณลักษณะทางการบริหารรายด้านที่เป็นตัวร่วมในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้าน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 สรุปการวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารรายด้าน (X) ที่เป็นตัวร่วม

ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายด้าน (Y) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta)

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	คุณลักษณะทางการบริหาร					
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
Y ₁			.718			.144
Y ₂	.149		.388			.333
Y ₃	.157		.653			
Y ₄	.292		.602	-.255		.154
Y ₅			.684		-.152	.293
Y ₆		-.153	.678			.307
Y ₇			.602			.249
Y ₈	.190		.560			
Y ₉	.233		.482			.178
Y ₁₀			.653			.150
Y ₁₁	.143		.550			.157
Y ₁₂			.570			.221
Y	.188		.620			.206

จากตารางที่ 4.18 สรุปได้ว่า

1) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการมีน้ำหนักในการพยากรณ์มากที่สุด เป็นคุณลักษณะทางการบริหารที่เป็นตัวร่วมในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ทุกด้าน

2) คุณลักษณะทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนสามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ 10 ด้าน เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักในการพยากรณ์ คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ ชุมชนและด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนด้านที่เหลือไม่สามารถใช้พยากรณ์ได้

3) คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้
พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ 6 ด้าน เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักในการพยากรณ์คือ
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ
สถานศึกษาอื่น ส่วนด้านที่เหลือไม่สามารถใช้พยากรณ์ได้

4) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นประชาธิปไตย สามารถใช้พยากรณ์
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในทางลบได้ 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ
เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร สามารถใช้
พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในทางลบได้ 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6) คุณลักษณะทางการบริหารด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน
สามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในทางลบได้ 1 ด้าน คือ ด้าน การวิจัยเพื่อ
พัฒนาคุณภาพการศึกษา

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ในบทนี้จะนำเสนอตามลำดับดังนี้ คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

1.2 สมมติฐานการวิจัย

คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 จากสถานศึกษา 1,142 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวม 1,142 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 จำนวน 288 คน โดยการสุ่มเป็นชั้น ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการแห่งละ 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แห่งละ 1 คน รวมจำนวน 576 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเที่ยง (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .98 แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตนเอง จำนวน 6 ด้าน รวม 52 ข้อ มีค่าความเที่ยง .94

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตนเอง จำนวน 12 ด้าน รวม 62 ข้อ มีค่าความเที่ยง .99

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 288 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยสอดช่องเปล่าติดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัยในการส่งแบบสอบถามที่ผู้ให้ข้อมูลตอบเสร็จแล้วคืน (สำหรับสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกล) ติดต่อขอรับเองโดยผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย (สำหรับสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง) ดำเนินการในระหว่างเดือนมีนาคม - เมษายน 2548 ได้รับคืนทุกฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลทั้ง 2 ตอนเป็นรายสถานศึกษาและเป็นภาพรวมของทั้งจังหวัดขอนแก่น
2. นำค่าเฉลี่ยของข้อมูลทั้งสองตอนมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น
3. จำแนกผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มตามระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ
4. วิเคราะห์ชุดปัจจัยที่ใช้ทำนายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 การศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น

สรุปผลได้ดังนี้

คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคุณลักษณะทางการบริหาร

ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนและด้านความเป็นประชาธิปไตย ส่วนอีก 4 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

1.4.2 การศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น สรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 12 ด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.4.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น สรุปผลได้ดังนี้

1) คุณลักษณะทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการมีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการทุกด้าน

2) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ส่วนมากมีระดับคุณลักษณะทางการบริหารมากที่สุดและมีระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมาก

3) ชุดปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นได้ดีที่สุด ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 80.2 หากพิจารณาความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นในรายด้านแล้ว พบว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทาง

วิชาการเป็นตัวร่วมที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
ได้ทุกด้าน มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

(1) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ร้อยละ 69.8

(2) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน
พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.8

(3) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน
วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการ
วัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้ร้อยละ 62.3

(4) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ด้านการอุทิศ
ตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ร้อยละ 58.3

(5) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน
มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านความเป็นประชาธิปไตยร่วมกันพยากรณ์
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
ได้ร้อยละ 65.3

(6) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ร่วมกัน
พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.3

(7) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ด้านการนิเทศการศึกษาได้ร้อยละ 65.9

(8) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน
วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้าน
การแนะแนวการศึกษาได้ร้อยละ 53.0

(9) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน
วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
ได้ร้อยละ 70.3

(10) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน
มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ได้ร้อยละ 59.4

(11) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกัน
พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ
สถานศึกษาและองค์กรอื่น ได้ร้อยละ 64.8

(12) คุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัด
การศึกษา ได้ร้อยละ 57.1

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่กล่าวถึง มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัดขอนแก่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับคุณลักษณะของข้าราชการที่
พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชประสงค์ ตามหนังสือ “หลักราชการ”
(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2541: 1-48) อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ
ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่
2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้ครูกลายเป็น
บุคลากรวิชาชีพชั้นสูง นอกจากนั้นแล้วตามหมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ทุกสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกัน
คุณภาพการศึกษา มีการประเมินคุณภาพภายนอกทุก ๆ 5 ปี โดยมีการประเมินคุณลักษณะทาง
การบริหารของผู้บริหาร (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กร
มหาชน) 2547: 10-13) ซึ่งเป็นมูลเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุง
พัฒนาเพื่อให้ตนเองมีคุณลักษณะทางการบริหาร สถานศึกษาผ่านการประเมิน ซึ่งทำให้เกิดคุณภาพ

ในองค์กรรวมในที่สุด ประกอบกับแรงผลักดันจากสังคมภายนอกที่ต้องการให้ครูเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ประชาชนในสังคมทุกด้าน เป็นเหตุให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องเสริมสร้างคุณลักษณะของตนให้เป็นไปตามที่สังคมคาดหวัง

นอกจากนี้แล้วอาจเนื่องมาจากจังหวัดขอนแก่นถือว่าเป็นศูนย์กลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือในหลาย ๆ ด้าน เป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ จากหลายกระทรวง มีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวนมาก จึงมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนจะต้องมีความตระหนักในการเสริมสร้างคุณลักษณะทั้งส่วนตัวและคุณลักษณะทางด้านการบริหารให้ปรากฏต่อครู ผู้ปกครอง นักเรียน และสาธารณชนทั่วไปเพื่อให้สมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นปราชญ์บุคคล ประกอบวิชาชีพชั้นสูงที่มีวิถีสถาณะและเป็นที่เชิดหน้าชูตาแก่มาตุภูมิของตนเอง

ประกอบกับวิธีการสรรหาข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาทั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (กรมสามัญศึกษา 2541: 701-705) และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดเงื่อนไขคุณสมบัติของข้าราชการครูที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติและผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพและสถานภาพ ครอบคร้ว ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาที่สำนักงาน ก.ค. กำหนด อีกทั้งกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิถีสถาณะ (กระทรวงศึกษาธิการ 2548: 72-73) ซึ่งต้องได้รับการประเมินเกี่ยวกับความประพฤติ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ประสพการณ์ คุณภาพการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2548: 33) ที่กล่าวถึงมาแล้วนี้จึงเป็นปัจจัยที่กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นต้องพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีความเหมาะสมกับวิชาชีพทั้งสิ้น

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น มีคุณลักษณะทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่าทุกภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน ทั้งภาครัฐ เอกชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อเอื้ออำนวยให้การกิจการบริหารบรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับที่รุ่ง แก้วแดง (2541: 78) ได้เสนอว่าผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการเป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี และเมื่อ

เทียบกับระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2541: 1-5) แล้วพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีคุณลักษณะทางการบริหารอยู่ในระดับ 5 ซึ่งเรียกว่า “ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ” โดยมีประเด็นคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่ยึดกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทสันี วงศ์ยืน (2538: บทคัดย่อ) ซึ่งค้นพบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีความเป็นนักพัฒนา 17 ประการ โดยคุณลักษณะด้านความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งคุณลักษณะที่กล่าวถึงนั้น สอดคล้องกับข้อเสนอของสุพนธ์ วังสินธ์ (2545: 29-33) และงานวิจัยของบุญมี เณรยอด (2545: 170) ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้แล้วยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีทักษะทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) อันเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะของผู้บริหาร 3 ประการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2546: 6)

ในประเด็นที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นมีคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากว่าประเทศไทยมีการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยมาช้านาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิด และหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารในสถานศึกษา ประกอบกับวัฒนธรรมชุมชนในภูมิภาคนี้ มีความใกล้ชิดสนิทสนม อยู่กันแบบพี่น้อง จึงเป็นแรงเสริมในการสร้างประชาธิปไตยในกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ผลการวิจัยที่พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของนรินทร์ หีบแก้ว (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งพบว่าในภาพรวมมีประสิทธิภาพในระดับดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคาลด์เวลล์ และสปิงก์ (Caldwell & Spinks 1990 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์ 2548: 330-333) ซึ่งกล่าวว่าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (School Effectiveness) สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2541: 278) ที่กล่าวถึงข้อเสนอในการปฏิวัติการบริหารสถานศึกษาของไทยว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้แล้วยังสนับสนุนและตอบสนอง

ตามมาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามาตรฐานที่ 1 ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และมาตรฐานที่ 2 ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2540: 1-33)

มูลเหตุสำคัญที่ทำให้ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นอยู่ในระดับมากนั้นอาจเป็นผลจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีคุณลักษณะทางการบริหารแต่ละด้านในระดับมากถึงมากที่สุด และถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการจัดการและคุณภาพการเรียนรู้ ดังผลการวิจัยที่พบว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีค่าสูงที่สุด ผนวกกับการบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ส่งเสริมให้ทุกสถานศึกษามีการดำเนินงานตาม โครงการ และนโยบายอันหลากหลาย เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตรและปรับการจัดการเรียนการสอน โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน โครงการ โรงเรียนต้นแบบ ICT โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ โครงการพัฒนาการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม โครงการจักรยานยี่มเรียน โครงการทุนเรียงความ โครงการพัฒนาศักยภาพครู โรงเรียนขนาดเล็ก อย่างใดอย่างหนึ่งหรือจากหลายโครงการรวมกันก็อาจเป็นได้ นอกจากนี้เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการที่ทุกสถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทุก ๆ 5 ปี ทำให้ทุกสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพทัดเทียมกันและมุ่งสู่ประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนภูมิภาคที่มีหน้าที่หลักในการประสานงาน กำกับ ดูแล ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างใกล้ชิดกับสถานศึกษา ประกอบกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนล้วนผ่านกระบวนการคัดเลือกด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ได้บุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถทางการบริหารจัดการศึกษา นอกจากนี้แล้วยังมีศึกษานิเทศก์ ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีความใกล้ชิดรู้จักสภาพปัจจุบัน ปัญหาของแต่ละสถานศึกษาในเขตพื้นที่ของตนเอง ได้เป็นอย่างดี สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้นและเป็น

มาตรฐานคุณภาพเดียวกัน นอกจากนี้แล้วผลจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจในการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้น จึงมีโอกาสนในการพัฒนาบุคลากร โดยการประชุม อบรม สัมมนา และด้วยวิธีการอื่นได้มากกว่าเดิม ซึ่งมีส่วนยังผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้วปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอีกประการหนึ่งคือการศึกษาที่คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการและอื่น ๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์แก่ครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาอื่นได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน

ประกอบกับการมีส่วนร่วมมากขึ้นในการสนับสนุน ทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมการจัดการศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐหรือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองและชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ประสิทธิผลการบริหารวิชาการสูงขึ้น

2.3 ผลการวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับที่พระธรรมปิฎก (2540: 33) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ถ้าผู้นำมีแรงจูงใจใฝ่สูง ประารถนาจุดหมายที่ตั้งามสูงส่ง มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีเยี่ยมแล้วก็จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ทุกอย่างและประสบผลสำเร็จตามจุดหมาย ผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับที่จันทรานี สงวนนาม (2533: 81-90) ค้นพบจากการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจของโรงเรียนประถมศึกษา ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ทำนองเดียวกับผลการวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 140-141) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู และพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 213-218) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ผลการวิจัยที่พบว่าความสัมพันธ์ทางบวกของทั้งสองปัจจัย สามารถอธิบายได้ว่าเป็นประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1- 5 ที่มีแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมในการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความตระหนักรู้ถึงภารกิจ หน้าที่ในการจัดการศึกษา มีการบริหารการศึกษาในรูปองค์คณะบุคคล มีการระดม

ทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จนนำไปสู่ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการและอื่น ๆ ในที่สุด นอกจากนี้แล้วยังเป็นผลมาจากการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นได้พัฒนา ปรับปรุงให้ตนเองมีคุณลักษณะทางการ บริหารดีขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านความเป็น ประชาธิปไตย จึงน่าจะเป็นเหตุเป็นผลที่น่าเชื่อได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจและเชื่อใน การบริหารจัดการศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนท้องถิ่น สอดคล้องกับความคิดของกมล สูดประเสริฐ (2520: 32-35) ที่เห็นว่าองค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา มี 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นองค์ประกอบในตัวเด็กและจากการบริหาร การเรียน

จึงอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่นเป็นไปในลักษณะองค์รวม มีประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการสูงตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ อันเป็นผลให้งานวิจัยครั้งนี้พบความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และพบว่าผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่นส่วนมากมีคุณลักษณะทางการบริหารในระดับมาก มี ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการในระดับมาก เป็นต้น

สำหรับชุดปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น มี 3 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้าน วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 80.2 แสดงให้เห็นว่าแม้ คุณลักษณะทางการบริหารทั้ง 6 ด้าน จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการอย่างมีนัยสำคัญทุกด้านก็ตามแต่ชุดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ที่แท้จริงมีเพียง 3 คุณลักษณะเท่านั้น ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็น ผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการทุกด้าน มีค่าน้ำหนัก ในการพยากรณ์มากที่สุด และเป็นตัวร่วมในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการทุก ด้านนั้นสามารถอธิบายได้ว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา จึง ต้องมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการ บริหารงานวิชาการต่อไป ส่วนผลการวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านความเป็น ประชาธิปไตย ด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร และด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดี ในการทำงานมีค่าน้ำหนักในการพยากรณ์ (Beta) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการบางด้านเป็น

ฉบับนี้อธิบายได้ว่าหากต้องการให้ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในด้านนั้น ๆ มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องลดระดับคุณลักษณะทางการบริหารด้านดังกล่าวลง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบหมายภารกิจทางการศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ ซึ่งควรพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างลักษณะของภารกิจกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรร่วมกันในการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาแต่ละด้านให้ชัดเจน

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดโครงการเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการร่วมกันระหว่างสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสูงกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการปานกลางหรือต่ำ

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแผนงาน/โครงการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนมีระดับคุณลักษณะทางการบริหารสูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร

3.1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาให้สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนมากขึ้น

3.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะทางการบริหารให้ไปในทิศทางที่สนองต่อการบริหารการจัดการศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา และกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะด้านที่มีระดับคุณลักษณะทางการบริหารในอันดับท้าย ๆ ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน และด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะทางการบริหาร ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่ต่างสังกัดในจังหวัดเดียวกัน

3.2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ
กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล สดประเสริฐ (2534) *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร ก.พล (1996)
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ
โรงเรียนเอกชน" *ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*
- กรมสามัญศึกษา (2534) *คู่มือสร้างเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร กรมศาสนา*
- _____ . 2541) *คู่มือการบริหารงานบุคคลกรมสามัญศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศุภสภาลาดพร้าว
- กรรณิกา เจริญเทียนชัย (2538) "การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- กระทรวงศึกษาธิการ (2537) *แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย* กรุงเทพมหานคร
กรมศาสนา
- _____ . (2544) *การสร้างสรรค์ประชาธิปไตย* กรุงเทพมหานคร ศุภสภาลาดพร้าว
- _____ . (2544) *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544* กรุงเทพมหานคร
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- _____ . (2545) *ครูใหญ่คือแรงจูงใจของครู* กรุงเทพมหานคร ศุภสภาลาดพร้าว
- _____ . (2546) *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล* กรุงเทพมหานคร
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- _____ . (2546) *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ
พ.ศ. 2545* กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ* กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้า
และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- _____ . (2547) *ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ* กรุงเทพมหานคร
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)

- กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ผลงานของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การนำของ ดร.อดิศักดิ์ โปธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- _____ . (2548) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547
กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กล้า ทองขาว ทองอินทร์ วงศ์โสธร และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) "หน่วยที่ 4 การบริหาร
การเปลี่ยนแปลง" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตร
บัณฑิตทางการบริหารการศึกษา* หน้า 147-183 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534) *มนุษย์สัมพันธ์ เล่ม 1* กรุงเทพมหานคร รวมสาส์น
- กิติ ตย์คานนท์ (2530) *การสร้างผู้นำ* กรุงเทพมหานคร บัดเตอร์ฟลาย
- กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ครูอ่วม (นามแฝง) (2541, 25 กรกฎาคม) "ผู้บริหารในฝัน" *เดลินิวส์* หน้า 12
- จรรยา ทองถาวร (2531) *มนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร อักษรบัณฑิต
- จรัส รัตนทิพย์ (2544) "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
กาฬสินธุ์" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จันทร์ธานี สงวนนาม (2533) "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและ
ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา"
ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- จันทงค์ ทองประเสริฐ (2544) "หน่วยที่ 15 แนวคิดตะวันออกกับการบริหารการศึกษาไทย" ใน
ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้า 196-200
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- ชวลิต หมั่นนุช (2535) "อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน
วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" *วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรคฤฎี
บัณฑิตสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์*

- ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และรุ่ง แก้วแดง (2546) "หน่วยที่ 11 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้า 163-216 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- ฐะปะนีย์ นาคทรพรพ (2517) "ประชาธิปไตยในทัศนะของนิสิต" *วารสารครุศาสตร์* 2, 3 (มกราคม): 30-31
- ถวิล เกื้ออุลวงค์ (2530) *การบริหารการศึกษามัยใหม่: ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ทินพันธ์ นาคะตะ (2536) *การเมืองการบริหารไทยภาวะของชาติ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทัศน์ วงศ์ยืน (2538) "การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- _____ (2546) "หน่วยที่ 5 การบริหารงานวิชาการ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา* หน้า 1-40 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2538) *องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธิดาวัลย์ เสตะจันทร์ (2541) "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) *หลักการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อเนกศิลป์การพิมพ์
- นรา สมประสงค์ และนิตยา ภัสสรศิริ (2544) "การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2 แขนงวิชาบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 1-109 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

- นรินทร์ หีบแก้ว (2545) "ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด
กรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุญชม ศรีสะอาด (2546) *การวิจัยสำหรับครู* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532) "การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ"
ปริญญาโท การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ ประสานมิตร
- บุญมี เณรยอด (2545) "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิธีและวิธีไทย" ใน *การบริหารเพื่อ
การปฏิรูปการเรียนรู้* ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญและสัมมา รชนีชัย
บรรณาธิการ กรุงเทพมหานคร เขตโล่การพิมพ์
- ประทุม ทองไถ่ผา อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์ และอรุณี ร่มนุ่น (2537) *พฤติกรรมศาสตร์*
กรุงเทพมหานคร กรมศาสนา
- ประยูร อาษานาม (2541) *การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กาฬสินธุ์
ประสานการพิมพ์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) *การบริหารงานวิชาการ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริม
หนังสือ หันนาคินท์ (2524) *หลักการบริหารโรงเรียน* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
วัฒนาพานิช
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540) *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย* กรุงเทพมหานคร
พิมพ์ไทย
- ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง (2535) "การเป็นนักบริหารที่ดี" *วารสารพัฒนาชุมชน* 31, 5 (พฤษภาคม) :
58-66
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ* กรุงเทพมหานคร
ไอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541) *หลักราชการ* พิมพ์ครั้งที่ 51 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- รุจิร ภู่อาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545) *การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา*
กรุงเทพมหานคร นึก พอยท์
- รุ่ง แก้วแดง (2541) *ประวัติการศึกษาไทย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
พิมพ์เนศพรินติ้งเซนเตอร์

- วิจิตร วรุตบางกูร “ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ” (2524) กรุงเทพมหานคร คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วินิจ เกตุขำ (2535) *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร
ไอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์
- วิรัช ต้นตระกูล (2542) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐาน
โรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ราชบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิผล* (ปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ
- วิทย์ บูรณเที่ยงธรรม (2541) *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย* กรุงเทพมหานคร ซีลเวอร์พริ้นต์โปรดักส์
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2533) "ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร
วิชาการในวิทยาลัยครู" วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ศิริพร พิมพ์ทีป (2542) "ประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สกุล กังวาลไกล (2542) "ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดสมุทรปราการ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชา
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมชาย เทพแสง (2545) “ผู้บริหารมืออาชีพ” *วารสารข้าราชการครู* 20, 15 (มิถุนายน-
กรกฎาคม): 20-23
- _____ . (2547) “E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล” *วารสารวิชาการ* 7,1 (มกราคม-
มีนาคม): 56-57
- สมพงษ์ เกษมสิน (2523) *การบริหารบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยพานิช
- สมิหรา สาริกา (2542) "ลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์" วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2526) *หลักมนุษยสัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สัมฤทธิ์ สุเพ็ญศิลป์ (2546) "การศึกษาคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์" การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- ลาโรช บัวศรี (2528) *พื้นฐานการเมืองและการปกครองไทย* กรุงเทพมหานคร
หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
เพื่อพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2540)* กรุงเทพมหานคร ครูสภาลาดพร้าว
- _____. (2544) "ผู้บริหารมืออาชีพ" *วารสารปฏิรูป การศึกษา* 2, 3 (กันยายน) : 7
- สำนักงานจังหวัดขอนแก่น (2547) *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบริหารงาน
จังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาจังหวัดขอนแก่นและการแปลงแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาจังหวัดไปสู่การปฏิบัติ* จัดโดยสำนักงานจังหวัดขอนแก่น วันที่ 2 กรกฎาคม
2547 โรงแรมโฆมะ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547" ค้นคืนวันที่ 5 มกราคม 2548 จาก
http://www.obec.go.th/law_teacher_laws/laws/prb_teacher_real.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2537) *วารสารเศรษฐกิจและสังคม* 31, 2 (มกราคม-
กุมภาพันธ์) : 22-26
- _____. (2542) *บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว
- _____. (2543) *รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ* กรุงเทพมหานคร เจริญผล
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) *พระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547* กรุงเทพมหานคร
ครูสภาลาดพร้าว
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541) *แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพและ
รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน* กรุงเทพมหานคร กรมศาสนา

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2547) *มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพภายนอกในรอบแรก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547* กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540) *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร คุรุสภาลาดพร้าว
- _____ . (2541) *ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร คุรุสภาลาดพร้าว
- สุนทร พรหมทอง (2545) "คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุพล วังสินธุ์ (2545) "การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา" *วารสารวิชาการ* 5, 6 (มิถุนายน): 29-30
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ทองอินทร์ วงศ์โสธร และกล้า ทองขาว (2546) "หน่วยที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา* หน้า 152-153 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) "หน่วยที่ 1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา* หน้า 1-36 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- _____ . (2546) "หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้า 1-105 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- _____ . (2546) "หน่วยที่ 9 การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหาร การศึกษา* หน้า 63-328 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- โสธร บุญเลิศ (2546) "การศึกษาประสิทธิผลของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดบุรีรัมย์" *ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต* ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อมร รักษาสัตย์ (2543) *ประชาธิปไตยและรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน* กรุงเทพมหานคร การันต์การพิมพ์.

- อภิรมย์ ฅ นคร (2521) *หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา* กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อรอนงค์ ระงับพิศย์ (2538) "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและสภาพ
การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน : กรณีศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อรุณ รักรธรรม (2527) *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช
- _____ . (2534) *มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร ป.สัมพันธ์พาณิชย์
- อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา" วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อุมพร บุญญาวิโรจน์ (2538) "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะ
ของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 "
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อุทัย บุญประเสริฐ (2540) *การวางแผนการศึกษา* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) *การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อำภา บุญช่วย (2533) *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders :The Strategies for Talking Charge*. New York:
Haper and Row.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1981) "The managerial Grid." Houston, Texas : Gulf.
- Bruce, G.W. (1989). *Vision in actions :Putting a Winning to Work*. New York:
Simon and Schuster.
- Campbell, J.P. (1977) "On the Nature of Organizational Effectiveness." In Goodman, P.S.,
Penning, J.M. and Associate *New Perspective on Organizational Effectiveness* .
San Francisco : Jossey-Bass.

- Davis, Eddie Lee. "The Leadership Behaviors of Principal and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School (Urban School)." Education Administration Doctoral Dissertation, University of Connecticut, 1993. Abstract available: Proquest File: Dissertation Abstract Ondisc 1993-1994 [Accessed December 21, 1999].
- Davis, Keith. (1968). *Human Behavior at Work*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Finklea, Coleen W. "Principal Leadership Style and The Effective School (Secondary School Principal)." Education Administration Doctoral Dissertation, University of South Carolina, 1997. Abstract available: Proquest File: Dissertation Abstract 1994-1997 [Accessed December 21, 1999].
- Guilford, J.P. (1959). *The Nature of Human Intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Hallinger, Phillip. And Murphy, Joseph. (1985) "Assessing the Instructional Management Behavior of Principal." *The Elementary School Journal*. 86, 2 (November): 221-224.
- Hickman, C. and Silva, M. (1984). *Creating Excellence*. New York: New American Library.
- Hoy, Wayne K. and Miskel G. Cecil. (1991) "Educational Administration Theory Research and Practice. 4th ed Singapore: Mc Graw-Hill.
- King, James Barry "A Study of The Relationship Between Chief Student Affairs Officers Management Style Effectiveness and Selected Characteristics." Education Administration Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, 1986. Abstract available: Proquest File: Dissertation Abstract 1985-1987 [Accessed December 21, 1999].
- Licata, J. W., Teddlie, C.B. and Greenfield, W.D. (1990). "Principal Vision, Teacher Sense of Autonomy, and Environmental Robustness." *Journal of educational Research*. 84(2): 93-99.
- Manasse, L. (1986). "Vision and Leadership : Paying Attention to Intention." *Peabody Journal of Education*. 63: 150-173.

- McCullough, Y, Jayne "A Comparative Analysis of Leadership Qualities of African American and Hispanic American Principal Regarding School Effectiveness in Select Urban Secondary School (Urban Education)." Education Administration Doctoral Dissertation, Texas Southern University, 1995. Abstract available: Proquest File: Dissertation Abstract 1994-1997 [Accessed December 21, 1999].
- Montgomery, Magret Ann. "The Effectiveness of the Instructional Leadership System on Principal Leadership Behaviors and Student Achievement" 148 Doctoral Dissertation, Texas Southern University, 1987. Abstract available: Proquest File: Dissertation Abstract 1985-1987 [Accessed December 21, 1999].
- Morris, VC Deaning. (1981). *Middle Management in Academy*. Urbana : University of Illinois Press.
- Mott, Paul E. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. New York: Harper and Row.
- Owen, Robert G. (1974) *Organizational Behavior in Education*. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hal.
- Parsons, Talcott. (1960) *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press.
- Person, James Lunceford. (1993) "An Examination of the Relationship between Participative Management and Perceived Institutional Effectiveness in North Carolina Community Colleges." *Dissertation Abstracts International*. 53(9): 3071
- Seldin, Peter. (1988) *Evaluating and Developing Administrative Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, Publisher.
- Sergiovanni, T. (1987). *The Principalships*. Boston : Allyn and Bacon.
- Sheive, L. and Schoenheit, M. (1987). "Vision and the Work Life of Education Leaders." In L. Sheive and M. Schoenheit (Eds.). In *Leadership : Examining the Elusive*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stogdill, Rahlp M. (1974) *Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- _____. *Traits of Leadership: A Follow – Up to 1970*, in Bernard M. Bass, (ed.), *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามแนวคิดของนักวิชาการ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ประเด็นที่ศึกษา หน่วยงาน/บุคคลที่ศึกษา	1. ด้านความมี วิสัยทัศน์และ ความคิดสร้างสรรค์	2. ด้านความรู้ ความสามารถ ทางการบริหาร	3. ด้านความเป็น ผู้นำทางด้าน วิชาการ	4. ด้านการอุทิศตน และเป็นตัวอย่าง ที่ดีในการทำงาน	5. ด้านความเป็น นักประชาธิปไตย	6. ด้านมนุษยสัมพันธ์ และความร่วมมือ กับชุมชน
1. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (2547: 10-13)	✓	✓	✓	✓	✓	
2. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (254: 1-33)	✓	✓	✓	✓		✓
3. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (254: 1-5)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. สำนักงาน ก.พ. (2546: 3)	✓	✓		✓		✓
5. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2546: 7-9)	✓	✓				✓
6. สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (2544: 7)	✓	✓		✓	✓	✓
7. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2543: 7-8)	✓	✓		✓	✓	✓
8. สมชาย เทพแสง (2547: 56-57)	✓	✓	✓	✓		✓
9. สต็อกคิลล์ (1974: 74-75)	✓	✓	✓			✓
10. สต็อกคิลล์ (1981: 73-97)	✓	✓	✓			
11. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 46-47)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. กล้าทองขาว ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 161)	✓	✓				✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา หน่วยงาน/บุคคล ที่ศึกษา	1. ด้านวิสัยทัศน์ และ ความคิด สร้างสรรค์	2. ด้านความรู้ ความสามารถ ทางการบริหาร	3. ด้านความเป็น ผู้นำทางด้าน วิชาการ	4. ด้านการอุทิศตน และเป็นตัวอย่าง ที่ดีในการทำงาน	5. ด้านความเป็น นักประชาธิปไตย	6. ด้านมนุษยสัมพันธ์ และความร่วมมือ กับชุมชน
13. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 69)	✓	✓	✓	✓		
14. บุญมี เณรยอด (2545: 170-171)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. สมชาย เทพแสง (2543: 20)	✓	✓	✓			✓
16. รุ่ง แก้วแดง (2541: 278)	✓	✓	✓			✓
17. ครูอ่วม (2541: 12)	✓	✓	✓	✓		✓
18. ทักษิณี วงศ์เย็น (2538: 240-257)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19. ประทุม ทองไถ่ผา อนุกุล เชียงพุกชาวัลย์ และอรุณี ร่มนุ่น (2537: 51-53)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20. จันทราณี สงวนนาม (2533: 89-90)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. กิติ ตัชคานนท์ (2530: 70)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ภาคผนวก ข

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ
 สถานที่ทำงานคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 วุฒิการศึกษา กศ.ด.(พัฒนศึกษาศาสตร์)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
 ปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ชื่อ อาจารย์ ดร.ทวีศิลป์ สารแสน
 สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4
 วุฒิการศึกษา กศ.ด.(เทคโนโลยีการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ
 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4
3. ชื่อ อาจารย์ ดร.มณูญ ศิวารมย์
 สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1
 วุฒิการศึกษา ค.ด.(การวัดและประเมินผลการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ
 ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รหัสแบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

**ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น**

ท่านเกี่ยวข้องกับการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ในฐานะ

- () รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
() หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้าราชการครูในสถานศึกษา 2 ท่านที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการ และขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใดทั้งสิ้น เพราะผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ส่วนที่จะนำไปใช้จะเป็นรูปแบบของการสรุปผล และการเสนอแนะในภาพรวม จะไม่จำแนกรายละเอียดแต่ละโรงเรียนแต่อย่างใด จึงขอให้ท่านได้ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ที่จะสามารถนำไปศึกษาวิเคราะห์ได้

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว โปรดบรรจุใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ภายในวันที่ 25 มีนาคม 2548 ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอนที่ 1

เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 ข้อ โดยพิจารณาว่า แต่ละข้อตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาของท่านในระดับใด จาก 5 ระดับที่กำหนดให้ โดยเขียนเครื่องหมาย 3 ลงในช่องตามลำดับทุกข้อในกระดาษคำตอบ

5	หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริง	มากที่สุด
4	หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริง	มาก
3	หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริง	ปานกลาง
2	หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริง	น้อย
1	หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 2

เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน จำนวน 62 ข้อ โดยพิจารณาว่าระดับความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของแต่ละรายการอยู่ในระดับใด จาก 5 ระดับที่กำหนดให้ โดยเขียนเครื่องหมาย 3 ลงในช่องตามลำดับทุกข้อ ในกระดาษคำตอบ

5	หมายถึง ระดับของความสำเร็จ	มากที่สุด
4	หมายถึง ระดับของความสำเร็จ	มาก
3	หมายถึง ระดับของความสำเร็จ	ปานกลาง
2	หมายถึง ระดับของความสำเร็จ	น้อย
1	หมายถึง ระดับของความสำเร็จ	น้อยที่สุด

(นายอาทิตย์ เอี่ยมศรี)

บัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร				
	5	4	3	2	1
1. ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์					
1. มีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ
2. มีความสามารถในการวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. มีความคิดริเริ่ม วางแผนและปฏิบัติงานพัฒนาการศึกษาโดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม แต่สามารถยืดหยุ่นได้เมื่อมีเหตุผล
4. ใช้วิธีการกระตุ้นให้ครู อาจารย์ร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. กล้าคิด กล้าแสดงออก.....
6. มีการสื่อสารให้ครู อาจารย์เข้าใจในเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา และได้รับความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์คิดค้นหาวัตกรรมในการสอน การปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ
8. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
9. มอบหมายงานให้ครู อาจารย์อย่างทั่วถึง ตามความแตกต่างของบุคคล และนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง.....
10. ส่งเสริม ประสานงานให้จัดกิจกรรมนักเรียนในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ
2. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร					
11. สามารถกำหนดเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจน
12. สามารถคาดคะเนปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ดี
13. สามารถเลือกวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับงาน
14. สามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนในแต่ละงาน
15. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มที่
16. สามารถจัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร				
	5	4	3	2	1
2. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร (ต่อ)					
17. มีความเป็นธรรมในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงาน
18. มีความสามารถในการนิเทศ
19. อำนวยการ นิเทศติดตามการปฏิบัติงานงบประมาณ สิ้นทรัพย์และบัญชี ได้อย่างถูกต้อง
20. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ					
21. มีความรู้ สามารถนิเทศ ชี้แนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร การวัดผลและ ประเมินผลการเรียนการสอน ได้ถูกต้อง
22. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในทุก ขั้นตอนในการจัดทำ ใ้ และประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา
23. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา
24. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
25. ส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต ใ้สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ
26. เป็นผู้นำ/ผู้แทนกลุ่มในการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา/ กลุ่มโรงเรียนและชุมชน
27. สนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
28. ติดตามความก้าวหน้า และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ
29. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน
30. สนับสนุน ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา
4. ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน					
31. สามารถสร้างศรัทธาจากครู อาจารย์ นักเรียน ชุมชนด้วยการทำงาน โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย
32. สามารถบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร				
	5	4	3	2	1
4. ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน (ต่อ)					
33. ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบและค่านิยมที่ดีตามขนบธรรมเนียม ประเพณีของไทย
34. ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความคิดความชอบ หรือลงโทษ ครู อาจารย์ นักเรียนเสมอ
35. มีผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
36. ปรับปรุงและพัฒนาตนเองทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
37. มีพฤติกรรมที่ผู้อื่นยอมรับและนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้
38. ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี หลีกเลียงอบายมุข
5. ด้านความเป็นประชาธิปไตย					
39. เคารพในความเป็นบุคคลและการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา
40. ใช้สิทธิ เสรีภาพและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดและการตัดสินใจอย่างอิสระ
41. ใจกว้าง รู้จักรับฟังผู้อื่น และพิจารณาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม
42. สามารถร่วมมือกับครู อาจารย์ นักเรียนแก้ไขปัญหาได้โดยสันติวิธี
43. รู้จักการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์.....
44. มีความรับผิดชอบ และวินัยในตัวเอง
45. กระทำการทุกอย่างที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
46. ยึดมั่น กตัญญู เชิดชูสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ อย่างจริงใจ และปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับครู อาจารย์ นักเรียนและชุมชน
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน					
47. แต่งกายสะอาด เรียบร้อย มีกิริยาท่าทางสุภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นที่ยอมรับของสังคม
48. ใช้วาจาที่สุภาพ มีเหตุผล เป็นที่รักเคารพของครู อาจารย์ นักเรียน
49. มีอารมณ์มั่นคง อุดมการณ์ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
50. นำครู อาจารย์ นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนเสมอ
51. ให้ความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ได้อย่างเหมาะสม
52. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลาย

ตอนที่ 2

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
1. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรการศึกษา - ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน
2. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา (SWOT)
3. การส่งเสริมให้จัดทำโครงสร้างและสาระประกอบในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษา
4. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์นำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัด การเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. การนิเทศ ติดตามเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้
6. การนิเทศ ติดตามในการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้
7. การส่งเสริมให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่อง
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้					
8. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ.....
9. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมอย่างสอดคล้องกับความสนใจ และความถนัด ของผู้เรียน
10. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์จัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นบูรณาการ ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ต่อ)					
11. การส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้
12. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์จัดการนิเทศกันแบบกัลยาณมิตร.....
13. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาตนเอง
3. ด้านการวัดและการประเมินผล					
14. การส่งเสริมให้กำหนดแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้
15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์จัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผลของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้.....
16. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์วัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ตามสภาพจริง
17. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์พัฒนาเครื่องมือวัดผล และ ประเมินผลให้ได้มาตรฐาน
18. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ศึกษาและเตรียมการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาและองค์กรอื่น ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
19. การส่งเสริมให้จัดทำเอกสาร หลักฐานทางการศึกษาตามระเบียบ การวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
4. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
20. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์วิเคราะห์ วิจัยการบริหารจัดการและ การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา
21. การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้
22. การประสานความร่วมมือในการวิจัยกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
23. การส่งเสริมให้ครูอาจารย์นำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุง พัฒนาการจัด การเรียนการสอน

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
24. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์เผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านสื่อต่าง ๆ
25. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียน การสอน
26. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์ผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ
27. การสนับสนุนและส่งเสริมในการจัดหาสื่อ เทคโนโลยีเพื่อใช้ ในการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการ
28. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ จัดตั้งและใช้บริการศูนย์สื่อและนวัตกรรม
29. การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
30. การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีกับผู้ปกครอง ชุมชน สถานศึกษาที่อยู่ ใกล้เคียง ตลอดจนหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ
31. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
6. ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้					
32. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาและชุมชน
33. การส่งเสริมให้มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู อาจารย์ สถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กรและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา
34. การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นในการจัดตั้ง ส่งเสริม และพัฒนา แหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน
35. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ครู อาจารย์ นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
7. ด้านการนิเทศการศึกษา					
36. การส่งเสริมการจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน ในสถานศึกษา
37. การส่งเสริมการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ ที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา
38. ร่วมกับครู อาจารย์ดำเนินการประเมินผลการจัดระบบและ กระบวนการนิเทศในสถานศึกษา.....
39. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ ดำเนินงานนิเทศการจัด การเรียนการสอนและงานวิชาการในสถานศึกษา
40. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการติดตาม ประสานงานกับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ กระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
8. ด้านการแนะแนวการศึกษา					
41. การจัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียน การสอน
42. การส่งเสริมให้ครู อาจารย์ทุกคนดำเนินงานแนะแนวการศึกษา
43. การติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนว การศึกษาในสถานศึกษา
44. การประสานความร่วมมือด้านการแนะแนวศึกษากับสถานศึกษา อื่น หรือเครือข่ายแนะแนว
9. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
45. การจัดระบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้รองรับการจัด ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
46. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.....

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
9. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (ต่อ)					
47. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
48. การส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนางานตามแผน พร้อมทั้งติดตามตรวจสอบ ประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา
49. การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
50. การรายงานผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นพร้อมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชน
51. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์นำผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
10. ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน					
52. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
53. การเสริมความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตให้กับชุมชน
54. การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา
55. การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น
11. ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น					
56. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ๆ ของรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
57. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ในการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จในระดับใด	ระดับความสำเร็จในการบริหารงาน				
	5	4	3	2	1
11. ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น (ต่อ)					
58. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำผลการศึกษา วิจัยจากสถาบันอื่นมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
59. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์เข้ารับการอบรม สัมมนาที่จัดโดยสถาบันหรือองค์กรเพื่อการศึกษาอื่น ๆ
12. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา					
60. การสำรวจข้อมูลการจัดการศึกษาและความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
61. การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
62. การจัดให้มีแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ภาคผนวก ง

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายสถานศึกษา

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคุณลักษณะทางการบริหารและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น
รายสถานศึกษา (N = 288)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
101	3.97	.56	มาก	3.93	.48	มาก
102	4.43	.34	มากที่สุด	4.74	.27	มากที่สุด
103	4.38	.67	มากที่สุด	4.48	.59	มากที่สุด
104	4.05	.80	มาก	3.68	.71	มาก
105	3.81	1.17	มาก	3.60	.75	มาก
106	4.22	.50	มากที่สุด	3.70	.42	มาก
107	3.74	.39	มาก	3.40	.36	ปานกลาง
108	4.01	.34	มาก	4.04	.29	มาก
109	4.88	.08	มากที่สุด	4.94	.09	มากที่สุด
110	4.12	.30	มาก	3.97	.23	มาก
111	4.49	.29	มากที่สุด	4.37	.27	มากที่สุด
112	4.39	.45	มากที่สุด	4.54	.33	มากที่สุด
113	4.02	.22	มาก	3.97	.14	มาก
114	3.58	.60	มาก	3.46	.35	มาก
115	4.03	.07	มาก	4.00	.00	มาก
116	3.92	.22	มาก	4.10	.21	มาก
117	4.40	.41	มากที่สุด	4.08	.30	มาก
118	4.44	.46	มากที่สุด	4.31	.52	มากที่สุด
119	3.91	.53	มาก	3.59	.38	มาก
120	4.13	.41	มาก	4.35	.44	มากที่สุด
121	4.18	.23	มาก	3.53	.30	มาก
122	3.63	.39	มาก	3.38	.44	ปานกลาง
123	4.18	.26	มาก	3.50	.34	มาก
124	4.58	.35	มากที่สุด	4.45	.36	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
125	4.69	.35	มากที่สุด	4.77	.31	มากที่สุด
126	3.75	.24	มาก	3.63	.18	มาก
127	3.58	.60	มาก	3.46	.35	มาก
128	3.49	1.43	มาก	3.23	1.35	ปานกลาง
129	4.73	.35	มากที่สุด	4.89	.16	มากที่สุด
130	4.51	.42	มากที่สุด	3.73	.92	มาก
131	3.65	.92	มาก	3.87	1.23	มาก
132	4.52	.35	มากที่สุด	4.44	.41	มากที่สุด
133	4.57	.37	มากที่สุด	4.23	.11	มากที่สุด
134	4.00	.16	มาก	3.69	.33	มาก
135	3.31	.65	ปานกลาง	3.85	.55	มาก
136	4.05	.29	มาก	3.66	.34	มาก
137	3.94	.38	มาก	3.98	.27	มาก
138	4.49	.39	มากที่สุด	4.69	.32	มากที่สุด
139	2.62	.54	ปานกลาง	2.73	.46	ปานกลาง
140	2.95	1.97	ปานกลาง	3.82	.82	มาก
141	4.45	.34	มากที่สุด	4.27	.36	มากที่สุด
142	4.69	.41	มากที่สุด	4.87	.18	มากที่สุด
143	4.03	.64	มาก	4.27	.46	มากที่สุด
144	4.79	.24	มากที่สุด	4.82	.25	มากที่สุด
145	4.38	.63	มากที่สุด	4.08	.80	มาก
146	4.94	.08	มากที่สุด	4.35	.29	มากที่สุด
147	3.95	.69	มาก	3.91	.47	มาก
148	4.48	.46	มากที่สุด	3.82	.59	มาก
149	4.47	.34	มากที่สุด	4.56	.31	มากที่สุด
201	3.57	.48	มาก	3.75	.29	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
202	4.47	.61	มากที่สุด	4.40	.65	มากที่สุด
203	4.34	.53	มากที่สุด	4.20	.56	มาก
204	4.25	.49	มากที่สุด	4.41	.33	มากที่สุด
205	4.23	.60	มากที่สุด	4.27	.23	มากที่สุด
206	4.42	.44	มากที่สุด	3.90	.59	มาก
207	4.38	.53	มากที่สุด	4.00	.00	มาก
208	4.13	.19	มาก	3.80	.33	มาก
209	3.47	.53	มาก	3.77	.65	มาก
210	3.74	1.07	มาก	3.81	.56	มาก
211	4.24	.75	มากที่สุด	3.75	.33	มาก
212	4.26	.48	มากที่สุด	4.47	.55	มากที่สุด
213	4.62	.33	มากที่สุด	4.52	.49	มากที่สุด
214	3.85	.46	มาก	3.84	.34	มาก
215	4.95	.04	มากที่สุด	4.81	.13	มากที่สุด
216	4.18	.64	มาก	4.06	.75	มาก
217	4.11	.37	มาก	4.06	.62	มาก
218	3.66	.72	มาก	3.69	.88	มาก
219	2.97	.50	ปานกลาง	3.09	.29	ปานกลาง
220	4.67	.46	มากที่สุด	4.58	.59	มากที่สุด
221	4.32	.56	มากที่สุด	4.27	.74	มากที่สุด
222	4.20	.83	มาก	4.41	.76	มากที่สุด
223	3.60	.49	มาก	3.06	.39	ปานกลาง
224	4.11	.50	มาก	3.84	.36	มาก
225	3.61	.01	มาก	3.00	.00	ปานกลาง
226	1.90	.68	น้อย	1.69	.70	น้อยที่สุด
227	4.37	.33	มากที่สุด	4.31	.60	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
228	4.19	.35	มาก	4.38	.28	มากที่สุด
229	4.50	.08	มากที่สุด	4.22	.08	มากที่สุด
230	3.40	.46	ปานกลาง	3.54	.49	มาก
231	3.94	.68	มาก	4.01	.38	มาก
232	4.08	.46	มาก	3.74	.48	มาก
233	4.87	.19	มากที่สุด	4.55	.57	มากที่สุด
234	5.00	.00	มากที่สุด	4.95	.07	มากที่สุด
235	4.37	.38	มากที่สุด	4.36	.54	มากที่สุด
236	3.77	.41	มาก	3.68	.43	มาก
237	4.32	.39	มากที่สุด	4.40	.63	มากที่สุด
238	4.99	.01	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
239	3.88	1.07	มาก	3.81	.78	มาก
240	4.00	.84	มาก	4.11	.84	มาก
241	3.06	.57	ปานกลาง	3.06	.33	ปานกลาง
242	4.15	.22	มาก	3.81	.27	มาก
243	4.25	.35	มากที่สุด	4.23	.32	มากที่สุด
244	3.55	.69	มาก	3.57	.58	มาก
245	4.16	.29	มาก	3.99	.06	มาก
246	4.47	.26	มากที่สุด	4.43	.44	มากที่สุด
247	3.87	.68	มาก	3.96	.90	มาก
248	4.67	.30	มากที่สุด	4.44	.63	มากที่สุด
249	2.57	.58	น้อย	2.69	.41	ปานกลาง
250	4.84	.23	มากที่สุด	4.93	.10	มากที่สุด
251	3.54	.54	มาก	3.75	.63	มาก
252	4.29	.24	มากที่สุด	4.14	.19	มาก
253	4.37	.33	มากที่สุด	4.31	.60	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
254	4.07	.39	มาก	3.46	.24	มาก
255	3.55	1.29	มาก	3.70	1.84	มาก
256	4.77	.14	มากที่สุด	4.48	.25	มากที่สุด
257	3.33	.52	ปานกลาง	3.17	.72	ปานกลาง
301	4.57	.61	มากที่สุด	4.40	.86	มากที่สุด
302	4.67	.44	มากที่สุด	4.60	.38	มากที่สุด
303	3.61	.56	มาก	3.50	.71	มาก
304	4.35	.38	มากที่สุด	4.35	.41	มากที่สุด
305	3.84	.18	มาก	3.69	.44	มาก
306	4.19	.22	มาก	3.71	.27	มาก
307	4.65	.00	มากที่สุด	4.64	.01	มากที่สุด
308	4.08	.57	มาก	3.91	.51	มาก
309	4.45	.78	มากที่สุด	4.50	.71	มากที่สุด
310	3.35	.38	ปานกลาง	3.03	.05	ปานกลาง
311	3.04	1.06	ปานกลาง	3.31	.39	ปานกลาง
312	4.63	.34	มากที่สุด	4.34	.23	มากที่สุด
313	3.13	.44	ปานกลาง	3.26	.33	ปานกลาง
314	3.94	.98	มาก	3.73	.74	มาก
315	4.05	.07	มาก	3.78	.26	มากที่สุด
316	4.25	.49	มากที่สุด	4.60	.42	มากที่สุด
317	3.95	1.18	มาก	3.94	1.47	มาก
318	4.63	.34	มากที่สุด	4.34	.23	มากที่สุด
319	3.73	.24	มาก	3.66	.18	มาก
320	3.68	.31	มาก	3.70	.44	มาก
321	4.54	.49	มากที่สุด	4.42	.68	มากที่สุด
322	4.54	.52	มากที่สุด	4.35	.68	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
323	4.50	.14	มากที่สุด	3.69	.24	มาก
324	4.13	.37	มาก	4.02	.68	มาก
325	3.50	1.33	มาก	3.17	.51	ปานกลาง
326	4.36	.42	มากที่สุด	4.51	.54	มากที่สุด
327	4.54	.65	มากที่สุด	4.22	.88	มากที่สุด
328	4.46	.38	มากที่สุด	4.63	.36	มากที่สุด
329	4.11	.23	มาก	3.97	.25	มาก
330	3.92	.71	มาก	4.00	.36	มาก
331	3.96	.35	มาก	4.16	1.03	มาก
332	3.58	.84	มาก	3.94	.79	มาก
333	4.06	.90	มาก	3.65	.67	มาก
334	4.43	.48	มากที่สุด	3.94	.41	มาก
335	4.21	.46	มากที่สุด	4.27	.49	มากที่สุด
336	3.28	.53	ปานกลาง	3.46	.65	มาก
337	3.95	.39	มาก	4.10	.30	มาก
338	3.79	.22	มาก	3.64	.22	มาก
339	4.15	.46	มาก	3.66	.39	มาก
340	3.63	.42	มาก	3.10	.31	ปานกลาง
341	4.51	.34	มากที่สุด	4.17	.44	มาก
342	4.47	.50	มากที่สุด	3.88	.60	มาก
343	2.80	1.02	ปานกลาง	3.11	.57	ปานกลาง
344	4.28	.23	มากที่สุด	4.35	.34	มากที่สุด
345	3.32	.39	ปานกลาง	3.72	.19	มาก
346	3.89	.53	มาก	3.87	.50	มาก
347	3.58	.30	มาก	3.72	.31	มาก
348	4.11	.34	มาก	3.57	.63	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
349	4.59	.45	มากที่สุด	4.52	.51	มากที่สุด
350	2.94	.54	ปานกลาง	3.04	.83	ปานกลาง
351	4.17	.49	มาก	3.98	.35	มาก
352	4.28	.64	มากที่สุด	3.44	.49	มาก
353	4.06	.00	มาก	4.01	.01	มาก
354	4.02	.05	มาก	4.00	.00	มาก
355	4.51	.61	มากที่สุด	4.50	.59	มากที่สุด
401	3.97	.18	มาก	3.30	.83	ปานกลาง
402	4.03	.07	มาก	4.00	.00	มาก
403	3.34	.26	ปานกลาง	3.15	.22	ปานกลาง
404	4.28	.53	มากที่สุด	4.12	.74	มาก
405	4.49	.58	มากที่สุด	4.37	.62	มากที่สุด
406	4.06	.27	มาก	3.97	.18	มาก
407	4.93	.07	มากที่สุด	4.55	.62	มากที่สุด
408	3.57	.31	มาก	3.80	.29	มาก
409	4.32	.50	มากที่สุด	4.32	.75	มากที่สุด
410	4.51	.61	มากที่สุด	4.51	.60	มากที่สุด
411	4.57	.48	มากที่สุด	4.26	.52	มากที่สุด
412	4.48	.63	มากที่สุด	4.44	.80	มากที่สุด
413	3.57	.31	มาก	3.78	.29	มาก
414	4.18	.64	มาก	4.10	.78	มาก
415	4.09	.94	มาก	4.02	.97	มาก
416	4.56	.46	มากที่สุด	4.64	.35	มากที่สุด
417	4.47	.42	มากที่สุด	4.23	.50	มากที่สุด
418	4.33	.57	มากที่สุด	4.18	.75	มาก
419	3.63	.37	มาก	3.61	.43	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
420	4.73	.38	มากที่สุด	4.46	.76	มากที่สุด
421	4.34	.86	มากที่สุด	4.51	.70	มากที่สุด
422	4.14	.15	มาก	4.14	.03	มาก
423	3.46	.73	มาก	3.53	.52	มาก
424	4.57	.31	มากที่สุด	4.40	.40	มากที่สุด
425	4.60	.35	มากที่สุด	4.02	.55	มาก
426	4.56	.46	มากที่สุด	4.67	.31	มากที่สุด
427	4.41	.48	มากที่สุด	4.48	.46	มากที่สุด
428	3.58	.84	มาก	4.05	.94	มาก
429	4.30	.61	มากที่สุด	4.15	.79	มาก
430	4.55	.58	มากที่สุด	4.35	.62	มากที่สุด
431	3.58	.33	มาก	4.07	.44	มาก
432	3.60	.41	มาก	3.60	.41	มาก
433	3.91	.34	มาก	3.98	.25	มาก
434	4.58	.41	มากที่สุด	4.23	.11	มากที่สุด
435	4.67	.30	มากที่สุด	4.43	.65	มากที่สุด
436	4.58	.30	มากที่สุด	4.39	.29	มากที่สุด
437	3.86	.18	มาก	3.04	.06	ปานกลาง
438	3.62	.33	มาก	3.38	.44	ปานกลาง
439	3.59	.01	มาก	3.00	.00	ปานกลาง
440	4.56	.52	มากที่สุด	4.47	.34	มากที่สุด
441	3.42	.44	มาก	3.52	.51	มาก
442	4.74	.23	มากที่สุด	4.54	.63	มากที่สุด
443	4.68	.42	มากที่สุด	4.60	.38	มากที่สุด
444	3.38	.42	ปานกลาง	3.03	.05	ปานกลาง
445	4.18	.78	มาก	3.73	.33	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
446	4.44	.57	มากที่สุด	4.31	.88	มากที่สุด
447	4.64	.50	มากที่สุด	4.42	.82	มากที่สุด
448	4.18	.39	มาก	3.93	.38	มาก
449	4.11	.23	มาก	3.96	.26	มาก
450	4.82	.26	มากที่สุด	4.59	.38	มากที่สุด
451	4.75	.35	มากที่สุด	4.34	0.94	มากที่สุด
452	4.43	.34	มากที่สุด	4.31	.33	มากที่สุด
501	4.33	.54	มากที่สุด	4.14	.49	มาก
502	4.71	.33	มากที่สุด	4.36	.38	มากที่สุด
503	4.04	.41	มาก	3.45	.75	ปานกลาง
504	4.22	.23	มากที่สุด	4.02	.17	มาก
505	4.22	.48	มากที่สุด	4.27	.49	มากที่สุด
506	4.28	.48	มากที่สุด	4.19	.26	มาก
507	3.84	.18	มาก	3.69	.44	มาก
508	4.04	.41	มาก	3.50	.80	ปานกลาง
509	4.03	.37	มาก	4.24	.98	มากที่สุด
510	4.18	.58	มาก	4.27	.22	มากที่สุด
511	3.73	1.03	มาก	3.85	.51	มาก
512	4.53	.37	มากที่สุด	4.33	.58	มากที่สุด
513	3.49	.26	มาก	3.04	.24	ปานกลาง
514	4.74	.37	มากที่สุด	4.72	.37	มากที่สุด
515	4.55	.26	มากที่สุด	4.37	.27	มากที่สุด
516	3.33	.24	ปานกลาง	3.10	.17	ปานกลาง
517	4.13	.45	มาก	4.06	.30	มาก
518	3.93	.10	มาก	3.90	.16	มาก
519	4.75	.35	มากที่สุด	4.34	1.00	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
520	4.73	.38	มากที่สุด	4.61	.55	มากที่สุด
521	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
522	4.13	.19	มาก	4.10	.10	มาก
523	3.92	.54	มาก	3.87	.52	มาก
524	4.71	.41	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
525	4.61	.53	มากที่สุด	4.44	.68	มากที่สุด
526	4.59	.31	มากที่สุด	4.41	.27	มากที่สุด
527	2.70	.26	ปานกลาง	2.77	.35	ปานกลาง
528	3.93	.31	มาก	4.05	.25	มาก
529	4.58	.38	มากที่สุด	3.99	.58	มาก
530	4.83	.24	มากที่สุด	4.58	.34	มากที่สุด
531	4.31	.00	มากที่สุด	3.97	.05	มาก
532	4.55	.58	มากที่สุด	4.04	.40	มาก
533	4.18	.42	มาก	3.65	.41	มาก
534	4.94	.08	มากที่สุด	4.59	.58	มากที่สุด
535	4.35	.41	มากที่สุด	4.45	.59	มากที่สุด
536	4.57	.26	มากที่สุด	4.40	.23	มากที่สุด
537	4.04	.38	มาก	4.01	.24	มาก
538	3.92	.33	มาก	4.06	.23	มาก
539	3.69	.68	มาก	3.56	.68	มาก
540	4.65	.35	มากที่สุด	4.29	.88	มากที่สุด
541	4.13	.18	มาก	4.07	.08	มาก
542	4.48	.54	มากที่สุด	4.79	.25	มากที่สุด
543	4.28	.04	มากที่สุด	4.15	.00	มาก
544	4.64	.38	มากที่สุด	4.60	.54	มากที่สุด
545	4.49	.12	มากที่สุด	4.16	.07	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
546	2.74	.26	มาก	2.77	.34	มาก
547	3.70	.64	มาก	3.70	.86	มาก
548	3.93	.10	มาก	4.00	.00	มาก
549	4.20	.26	มาก	3.74	.23	มาก
550	3.59	.48	มาก	3.76	.27	มาก
551	4.52	.49	มากที่สุด	4.65	.33	มากที่สุด
552	4.15	.44	มาก	4.31	.38	มากที่สุด
553	4.09	.29	มาก	3.67	.47	มาก
554	4.29	.38	มากที่สุด	4.10	.19	มาก
555	4.51	.39	มากที่สุด	4.20	.50	มาก
556	4.23	.24	มากที่สุด	4.02	.17	มาก
557	4.49	.29	มากที่สุด	4.27	.27	มากที่สุด
558	4.16	.69	มาก	3.90	.54	มาก
559	4.23	.30	มากที่สุด	4.31	.48	มากที่สุด
560	3.63	.38	มาก	3.83	.49	มาก
561	3.97	.34	มาก	4.20	.47	มาก
562	3.94	.30	มาก	4.08	.36	มาก
563	4.42	.30	มากที่สุด	4.10	.32	มาก
564	4.93	.10	มากที่สุด	4.88	.13	มากที่สุด
565	2.47	.91	น้อย	2.82	.59	ปานกลาง
566	3.69	.76	มาก	3.73	.48	มาก
567	4.59	.37	มากที่สุด	4.12	.81	มาก
568	3.31	.52	ปานกลาง	3.47	.64	มาก
569	4.70	.34	มากที่สุด	4.35	.38	มากที่สุด
570	4.50	.65	มากที่สุด	4.05	1.30	มาก
571	4.17	.22	มาก	4.20	.26	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รหัสสถานศึกษา	คุณลักษณะทางการบริหาร			ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
572	4.36	.26	มากที่สุด	4.10	.29	มาก
573	4.09	.29	มาก	4.23	.29	มากที่สุด
574	4.17	.35	มาก	3.93	.38	มาก
575	3.98	.30	มาก	3.97	.36	มาก
รวมเฉลี่ย	4.13	.78	มาก	4.01	.76	มาก

ภาคผนวก จ

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะทางการบริหาร
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น รายชื่อ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายข้อ

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์			
1. มีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.28	.71	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.11	.73	มาก
3. มีความคิดริเริ่ม วางแผนและปฏิบัติงานพัฒนาการศึกษาโดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม แต่สามารถยืดหยุ่นได้เมื่อมีเหตุผล	4.19	.77	มาก
4. ใช้วิธีการกระตุ้นให้ครู อาจารย์ร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.02	.80	มาก
5. กล้าคิด กล้าแสดงออก	4.31	.75	มากที่สุด
6. มีการสื่อสารให้ครู อาจารย์เข้าใจในเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา และได้รับความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.09	.76	มาก
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์คิดค้นหาวัตกรรมในการสอน การปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.17	.77	มาก
8. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.22	.75	มาก
9. มอบหมายงานให้ครู อาจารย์อย่างทั่วถึง ตามความแตกต่างของบุคคล และนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง	3.99	.87	มาก
10. ส่งเสริม ประสานงานให้จัดกิจกรรมนักเรียนในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ	4.05	.82	มาก
เฉลี่ย	4.14	.77	มาก
2. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร			
11. สามารถกำหนดเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจน	4.07	.78	มาก
12. สามารถคาดคะเนปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ดี	3.89	.72	มาก
13. สามารถเลือกวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับงาน	3.97	.74	มาก
14. สามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนในแต่ละงาน	4.02	.83	มาก
15. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มที่	3.98	.85	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร (ต่อ)			
16. สามารถจัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.00	.80	มาก
17. มีความเป็นธรรมในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงาน	4.08	.90	มาก
18. มีความสามารถในการนิเทศ	3.89	.82	มาก
19. อำนวยการ นิเทศติดตามการปฏิบัติงานงบประมาณ สิ้นทรัพย์และบัญชีได้อย่างถูกต้อง	4.04	.77	มาก
20. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.92	.77	มาก
เฉลี่ย	3.99	.80	มาก
3. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ			
21. มีความรู้ สามารถนิเทศ ซึ่งเนาะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนได้ถูกต้อง	3.95	.83	มาก
22. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนในการจัดทำ ใช้ และประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา	3.98	.84	มาก
23. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา	4.01	.77	มาก
24. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.16	.72	มาก
25. ส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต ใช้สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.02	.76	มาก
26. เป็นผู้นำ/ผู้แทนกลุ่มในการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา/กลุ่มโรงเรียนและชุมชน	4.03	.81	มาก
27. สนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.19	.73	มาก
28. ติดตามความก้าวหน้า และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ	3.99	.79	มาก
29. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน	4.11	.72	มาก
30. สนับสนุน ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา	4.06	.75	มาก
เฉลี่ย	4.05	.77	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ด้านการอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน			
31. สามารถสร้างศรัทธาจากครู อาจารย์ นักเรียน ชุมชนด้วยการทำงาน โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย	4.18	.86	มาก
32. สามารถบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี	4.08	.83	มาก
33. ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบและค่านิยมที่ดีตามขนบธรรมเนียม ประเพณีของไทย	4.18	.87	มาก
34. ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หรือลงโทษ ครู อาจารย์ นักเรียนเสมอ	4.14	.83	มาก
35. มีผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.05	.81	มาก
36. ปรับปรุงและพัฒนาตนเองทุกด้านอย่างต่อเนื่อง	4.12	.75	มาก
37. มีพฤติกรรมที่ผู้อื่นยอมรับและนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้	4.02	.84	มาก
38. ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี หลีกเลียงอบายมุข	4.13	.87	มาก
เฉลี่ย	4.11	.83	มาก
5. ด้านความเป็นประชาธิปไตย			
39. เคารพในความเป็นบุคคลและการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา	4.18	.81	มาก
40. ใช้สิทธิ เสรีภาพและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดและ การตัดสินใจอย่างอิสระ	4.23	.80	มากที่สุด
41. ใจกว้าง รู้จักรับฟังผู้อื่น และพิจารณาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม	4.19	.82	มาก
42. สามารถร่วมมือกับครู อาจารย์ นักเรียน แก้ไขปัญหาได้โดยสันติวิธี	4.24	.77	มากที่สุด
43. รู้จักการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์	4.13	.78	มาก
44. มีความรับผิดชอบ และวินัยในตัวเอง	4.26	.81	มากที่สุด
45. กระทำการทุกอย่างที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	4.26	.75	มากที่สุด
46. ยึดมั่น กตัญญู เชิดชูสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ อย่างจริงใจ และปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับครู อาจารย์ นักเรียนและชุมชน	4.49	.69	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.25	.78	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน			
47. แต่งกายสะอาด เรียบร้อย มีกิริยาท่าทางสุภาพ เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นที่ยอมรับของสังคม	4.56	.61	มากที่สุด
48. ใช้วาจาที่สุภาพ มีเหตุผล เป็นที่รักเคารพของครู นักเรียน	4.36	.73	มากที่สุด
49. มีอารมณ์มั่นคง อดกลั้น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา	4.21	.81	มากที่สุด
50. นำครู นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนเสมอ	4.30	.78	มากที่สุด
51. ให้ความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ได้อย่างเหมาะสม	4.32	.74	มากที่สุด
52. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลาย	4.20	.79	มาก
เฉลี่ย	4.32	.74	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.13	.78	มาก

ภาคผนวก ฉ

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น รายชื่อ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น รายข้อ

ด้าน/ข้อที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			
1. การส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน	4.08	.67	มาก
2. การส่งเสริมให้ครูร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมิน สถานภาพของสถานศึกษา (SWOT)	4.04	.68	มาก
3. การส่งเสริมให้จัดทำโครงสร้างและสาระประกอบในหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.08	.72	มาก
4. การส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.21	.70	มากที่สุด
5. การนิเทศ ติดตามเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้	3.94	.76	มาก
6. การนิเทศ ติดตามในการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.94	.76	มาก
7. การส่งเสริมให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่อง	4.05	.72	มาก
เฉลี่ย	4.05	.72	มาก
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้			
8. การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.29	.72	มากที่สุด
9. การส่งเสริมให้ครู จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม อย่างสอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน	4.23	.70	มากที่สุด
10. การส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นบูรณาการระหว่าง กลุ่มสาระการเรียนรู้	4.18	.70	มาก
11. การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้	4.18	.73	มาก
12. การส่งเสริมให้ครูจัดการนิเทศกันแบบกัลยาณมิตร	4.06	.82	มาก
13. การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.30	.69	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ต่อ)			
เฉลี่ย	4.20	.73	มาก
3. ด้านการวัดและการประเมินผล			
14. การส่งเสริมให้กำหนดแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้	4.12	.69	มาก
15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.11	.71	มาก
16. การส่งเสริมให้ครูวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง	4.21	.72	มากที่สุด
17. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดผล และประเมินผลให้ได้มาตรฐาน	4.05	.75	มาก
18. การส่งเสริมให้ครูศึกษาและเตรียมการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาและองค์กรอื่น ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	3.91	.83	มาก
19. การส่งเสริมให้จัดทำเอกสาร หลักฐานทางการศึกษาตามระเบียบการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา	4.15	.74	มาก
เฉลี่ย	4.09	.74	มาก
4. ด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			
20. การส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ วิจัยการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา	3.93	.80	มาก
21. การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.96	.79	มาก
22. การประสานความร่วมมือในการวิจัยกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น	3.83	.84	มาก
23. การส่งเสริมให้ครูนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียน การสอน	3.92	.82	มาก
24. การส่งเสริมให้ครูเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านสื่อต่าง ๆ	3.85	.86	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา			
25. การส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียน การสอน	4.05	.71	มาก
26. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียน การสอนรูปแบบต่าง ๆ	4.09	.75	มาก
27. การสนับสนุนและส่งเสริมในการจัดหาสื่อ เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียน การสอน และพัฒนางานวิชาการ	4.13	.75	มาก
28. การส่งเสริมให้ครูจัดตั้งและให้บริการศูนย์สื่อและนวัตกรรม	3.91	.78	มาก
29. การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น	4.00	.77	มาก
30. การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีกับผู้ปกครอง ชุมชน สถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง ตลอดจนหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ	3.95	.79	มาก
31. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	3.82	.82	มาก
เฉลี่ย	3.99	.77	มาก
6. ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้			
32. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งเรียนรู้ ในสถานศึกษาและชุมชน	4.03	.79	มาก
33. การส่งเสริมให้มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กรและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา	3.95	.80	มาก
34. การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นในการจัดตั้ง ส่งเสริม และพัฒนา แหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน	3.94	.78	มาก
35. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ครู อาจารย์ นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.03	.75	มาก
เฉลี่ย	3.99	.78	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
7. ด้านการนิเทศการศึกษา			
36. การส่งเสริมการจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน ในสถานศึกษา	4.00	.78	มาก
37. การส่งเสริมการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ ที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	3.94	.78	มาก
38. ร่วมกับครูดำเนินการประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศใน สถานศึกษา	3.91	.78	มาก
39. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ ดำเนินงานนิเทศการจัด การเรียนการสอนและงานวิชาการในสถานศึกษา	3.93	.78	มาก
40. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการติดตาม ประสานงานกับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ กระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา	3.98	.81	มาก
เฉลี่ย	3.95	.79	มาก
8. ด้านการแนะแนวการศึกษา			
41. การจัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อม โยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน	4.02	.76	มาก
42. การส่งเสริมให้ครูทุกคนดำเนินงานแนะแนวการศึกษา	4.03	.78	มาก
43. การติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนว การศึกษาในสถานศึกษา	3.94	.82	มาก
44. การประสานความร่วมมือด้านการแนะแนวศึกษากับสถานศึกษา อื่น หรือเครือข่ายแนะแนว	3.93	.81	มาก
เฉลี่ย	4.07	.73	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
9. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา			
45. การจัดระบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.17	.74	มาก
46. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา	4.09	.76	มาก
47. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.11	.71	มาก
48. การส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนางานตามแผน พร้อมทั้งติดตามตรวจสอบ ประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.05	.72	มาก
49. การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.00	.73	มาก
50. การรายงานผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นพร้อมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชน	4.00	.72	มาก
51. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์นำผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษามาใช้ในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.05	.73	มาก
เฉลี่ย	4.07	.73	มาก
10. ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน			
52. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน	3.88	.80	มาก
53. การเสริมความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตให้กับชุมชน	3.81	.84	มาก
54. การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา	3.99	.84	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน/ข้อที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10. ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน (ต่อ)			
55. การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น	3.92	.84	มาก
เฉลี่ย	3.90	.83	มาก
11. ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น			
56. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ๆ ของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.94	.77	มาก
57. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น	3.95	.80	มาก
58. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำผลการศึกษา วิจัยจากสถาบันอื่นมาใช้ใน การปรับปรุงพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.92	.81	มาก
59. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู อาจารย์เข้ารับการอบรม สัมมนาที่จัดโดย สถาบันหรือองค์กรเพื่อการศึกษาอื่น ๆ	4.20	.74	มาก
เฉลี่ย	4.00	.78	มาก
12. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา			
60. การสำรวจข้อมูลการจัดการศึกษาและความต้องการในการได้รับ การสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	3.98	.78	มาก
61. การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	3.95	.78	มาก
62. การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	3.89	.82	มาก
เฉลี่ย	3.96	.79	มาก
รวมเฉลี่ย	4.01	.76	มาก

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอาทิตย์ เอี่ยมศรี
วัน เดือน ปีเกิด	2 สิงหาคม 2504
สถานที่เกิด	บ้านม่วงกฤษร ตำบลโนนศิลา อำเภอสหพันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	ศษ.บ. (ชีววิทยา-เคมี) มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2526
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนพุดพิทยาคม ตำบลโคกสูง อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา