

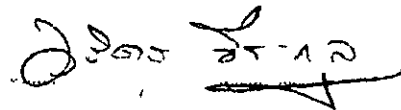
การศึกษาสมรรถภาพในการบริหาร ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตการศึกษา

ปริญญาโท
ของ
วิรัตน์ ศิริบุรณ

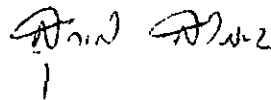
THE LIBRARY
COLLEGE OF EDUCATION
BANGKOK, THAILAND

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มีนาคม ๒๕๑๘

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิติคดีพิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้



ประธาน



กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ เพราะผู้เขียนได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร. วิจิตร ชีระกุล และรองศาสตราจารย์ ดร. สุภรณ์ ศรีพิทล ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษา ให้แนวคิด และคำแนะนำ ตลอดจนได้สละเวลาเพื่อตรวจแก้ไข ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้ง และเป็นหนี้บุญคุณอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ใหญ่ และคณะครูโรงเรียนต่างๆ ที่กรุณาให้ความสะดวก และให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งในการทดลองข้อสอบ และเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบพระคุณอาจารย์จรูญ ลียากาศ ที่กรุณาให้ใช้เครื่องพิมพ์ดีดภาษาอังกฤษ และอาจารย์หญิงเกียรติ ลิขสิทธิ์ ที่กรุณาให้ใช้เครื่องคิดเลข

ขอขอบคุณ คุณบุญเพ็ญ งามละเมียด, คุณชวาล สุขประโคน, คุณทองพิมพ์สมาน, คุณจารุ โรจนรังสีมันต์, คุณวันชัย แก้วนิล และคุณวัชรินทร์ แก้วลา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล มิตรสหายทุกคนที่ช่วยให้คำแนะนำ และคุณสุพรรณิ ศิริบูรณ์ ที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

วิรัตน์ กิริบูรณ์

มีนาคม ๒๕๑๘

สารบัญ

บทที่		หน้า
๑	บทนำ	๑
	ภูมิหลัง	๑
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	๔
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	๔
	สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	๔
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	๕
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๖
๒	ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	๘
	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๘
	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	๘
	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	๘
	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน	๑๕
	การบริหารงานด้านวิชาการ	๑๗
	การบริหารบุคคลากร	๒๐
	การบริหารกิจการนักเรียน	๒๓
	การบริหารธุรการ	๒๗
	ความสัมพันธ์กับชุมชน	๒๘
๓	วิธีดำเนินการ	๓๔
	กลุ่มตัวอย่าง	๓๔
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๓๖
	วิธีการรวบรวมข้อมูล	๓๘
	ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘

บทที่		หน้า
๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๔๒
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๔๒
	การวิเคราะห์ข้อมูล	๔๓
	การประเมินผลสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนทั้ง ๕ ท่าน	๔๓
	สมรรถภาพการบริหารวิชาการ	๔๔
	สมรรถภาพการบริหารบุคคลากร	๔๖
	สมรรถภาพการบริหารกิจการนักเรียน	๔๗
	สมรรถภาพการบริหารธุรการ	๔๘
	สมรรถภาพการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	๕๑
	การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีอายุต่างกัน	๕๓
	การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน	๕๔
	การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน	๕๕
๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๕๖
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	๕๖
	กลุ่มตัวอย่าง	๕๖
	วิธีดำเนินการ	๕๖
	การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๗
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๗
	อภิปรายผล	๕๘
	ข้อเสนอแนะ	๖๔

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า	
๑	จำนวนโรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเขต จังหวัด และขนาดโรงเรียน	๓๔
๒	รายชื่อโรงเรียนและจำนวนครูที่คัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง	๓๕
๓	ค่าสถิติแสดงสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนทั้ง ๕ คำน	๔๓
๔	ค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหารวิชาการ แยกเป็นรายชื่อ	๔๔
๕	ค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหารบุคคลากร แยกเป็น รายชื่อ	๔๖
๖	ค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหารกิจการนักเรียน แยกเป็นรายชื่อ	๔๗
๗	ค่าคะแนนเฉลี่ย สมรรถภาพการบริหารธุรกิจการ แยกเป็นรายชื่อ	๔๘
๘	ค่าคะแนนเฉลี่ย สมรรถภาพการบริหารความสัมพันธ์ กับชุมชน แยกเป็นรายชื่อ	๕๑
๙	ค่าสถิติมูลฐาน และผลการทดสอบความแตกต่างของสมรรถภาพ การบริหารโรงเรียนค้ำต่างๆ ของครูใหญ่ที่มีอายุต่างกัน	๕๓
๑๐	ค่าสถิติมูลฐาน และผลการทดสอบความแตกต่างของสมรรถภาพ การบริหารโรงเรียนค้ำต่างๆ ของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ ต่างกัน	๕๔
๑๑	ค่าสถิติมูลฐาน และผลการทดสอบความแตกต่างของสมรรถภาพ การบริหารโรงเรียนค้ำต่างๆ ของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มี ขนาดต่างกัน	๕๕
๑๒	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	(๑๐)

ภูมิหลัง

ความมุ่งหมายในการจัดมัธยมศึกษาโดยทั่วไป มีความประสงค์สำคัญอยู่ ๒ ประการ ประการแรกเพื่อผลิตบุคคลที่ป้อนการผลิตกำลังคนในระดับสูง หรือหมายถึงการจัดมัธยมศึกษา เพื่อหาทางป้อนผู้ที่เข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย และประการที่สอง เพื่อให้ประชากรได้รับการศึกษาสูงขึ้นคือมุ่งให้มีความรู้ความชำนาญและได้รับการฝึกฝนที่จะออกไปประกอบอาชีพเป็นกำลังคนระดับกลางของประเทศ^๑ ความมุ่งหมายประการหลังมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในปัจจุบัน เพราะประเทศไทยซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ชาคแลคนกำลังคนระดับกลางที่จะใช้ในการพัฒนาประเทศจำนวนมาก กรมสามัญศึกษาในฐานะเป็น - ผู้รับผิดชอบในการจัดมัธยมศึกษาส่วนหนึ่ง จึงได้กำหนดนโยบายขยายปริมาณการมัธยมศึกษา อย่างเร่งด่วน โดยกระจายมัธยมศึกษาออกไปสู่ส่วนภูมิภาคให้ทั่วถึงทุกอำเภอ พร้อมทั้งมุ่งปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น^๒

คุณภาพของการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของ ครูใหญ่เป็นสำคัญ เพราะครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญที่สุด(key position) ของโรงเรียน^๓ แต่ลักษณะงานโรงเรียนแตกต่างจากงานขององค์การสาธารณะอื่นๆ หน้าที่ของครูใหญ่ หรือ บทบาทของครูใหญ่จึงแตกต่างจากบทบาทของผู้บริหารอื่นๆ เป็นอันมาก เรื่องที่เห็นได้ง่ายๆ ก็คือ

^๑ สมชัย วุทธิปริษา "คิดเรื่องมัธยมศึกษา" ศูนย์ศึกษา ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๑๕ หน้า ๒๘

^๒ กรมวิสามัญศึกษา แผนงานของกรมวิสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ ๓ หน้า ก - ข

^๓ W.M. Ryburn, The Organization of Schools, p. 5

- ๑. ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีบังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายบริหาร เนื้อหาของงานหนักไปในด้านการประสานงาน หรือ เรื่องมนุษยสัมพันธ์
- ๒. งานครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับสังคมภายนอกโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง บุคคลสำคัญในสังคม เนื้อหาของงานหนักไปในเรื่องประชาสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์
- ๓. ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลในโรงเรียน มีครู คนงาน ภารโรง ซึ่งเป็นงานที่เรียกว่า งานบุคคลากร
- ๔. ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับงานต่างๆ เช่น งานสารบรรณ สถิติ รายงาน ทะเบียนงบประมาณ การเงิน การจัดการสถานที่ ฯลฯ ซึ่งรวมเรียกว่า งานธุรการ
- ๕. ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือเด็ก ช่วยเหลือครู ทั้งในด้านสวัสดิการและด้านการเรียน เช่น ในเรื่องการจัดอาหารกลางวัน ห้องพยาบาล สุขภาพอนามัย และงานห้องสมุด งานเหล่านี้เรียกว่า งานบริการ
- ๖. ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการสอนของครู และกระบวนการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานที่เรียกว่า งานวิชาการ *

เมื่องานของครูใหญ่มีมากมายดังกล่าวมาข้างต้น การที่จะเป็นครูใหญ่ที่จริงจังมิใช่เป็นกันได้ง่ายๆ หากครูใหญ่คนใดทำงานเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เด็กได้รับประโยชน์ในการศึกษา คณะครู ภารโรง ทำงานด้วยความสุขใจ ผู้ปกครอง สังคม ผู้บังคับบัญชานิยมชมชื่น ครูใหญ่ผู้นั้นก็เป็นนักบริหารที่ดี ^๒

๕ การศึกษาเพื่อให้ทราบว่าครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีความสามารถในการปฏิบัติงานครูใหญ่ได้กี่เพียงใด น่าจะเป็นผลดีต่อนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนของกรมสามัญศึกษา ดังที่ ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ เคยกล่าวไว้ว่า

* เกรียง เขี่ยมสกุล "ช่วยครูใหญ่ให้เป็นนักบริหารที่ดี" เรื่องนำไว้ในวงการศึกษานี้
หน้า ๔

^๒ดู หน้า ๕

การบริหารมัธยมศึกษาของเราใช้ระบบโยงอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง โดยมี
 กรมสามัญศึกษาเป็นผู้บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญทั้งหมด แต่
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนั้นโครงการสอน
 ของโรงเรียนก็ขยายตัวตามหลักสูตรที่เปิดให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ความซับซ้อนของ
 งานและการขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมอบความ-
 รับผิดชอบให้แก่โรงเรียนมากขึ้น การแบ่งภาระความรับผิดชอบให้แก่โรงเรียน
 เป็นปัญหาที่ควรได้รับการพิจารณา โดยทดลองมอบหมายงานให้ที่ละน้อยและใน
 ขณะเดียวกันก็ควรมีมาตรการที่จะควบคุมการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตาม
 ระเบียบแบบแผนด้วย *

นโยบายกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนมีแนวโน้มว่าจะเป็นความจริงมากขึ้นเมื่อ
 กรมสามัญศึกษาเริ่มปรับปรุงระบบบริหารโดยเปลี่ยนจากวิธีให้ครูใหญ่บริหารตามคำสั่งผู้บังคับ-
 บัญชาแบบเดิม มาเป็นการมอบอำนาจในการบริหารให้แก่ครูใหญ่เพิ่มขึ้น^๒ เท่ากับเป็นการ
 เตรียมการรองรับแผนกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาไปสู่ท้องถิ่นซึ่งเสนอโดยคณะกรรมการ
 วางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา ในเวลาต่อมา^๓ แต่การที่จะมอบอำนาจบริหารให้แก่ครูใหญ่
 มากขึ้นโดยไม่พิจารณาสมรรถภาพการบริหารของครูใหญ่ว่างานใดครูใหญ่ทำได้คืออาจมอบอำนาจ
 ให้เต็มที่ หรืองานใดบกพร่องควรปรับปรุง อาจนำมาซึ่งความค้อยประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 ทางการศึกษาในอนาคต ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องนี้เป็นพิเศษ

* ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ "การมัธยมศึกษาในประเทศไทย" ประมวลบทความเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา หน้า ๑๘

^๒ ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ เราจะปฏิรูปการศึกษาของไทยอย่างไร หน้า ๒๖

^๓ คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา แนวทางปฏิรูปการศึกษาสำหรับ
 รัฐบาลในอนาคต หน้า ๒๓

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

๑. เพื่อศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ โดยพิจารณาจาก การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลากร การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน

๒. เพื่อศึกษาว่า อายุ, ประสบการณ์ของครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน จะมีอิทธิพลต่อสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

๑. เพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับจังหวัด เขตการศึกษา และกรม ได้ทราบถึงสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ และได้มองเห็นจุดอ่อนในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษา

๒. ผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องอาจนำเอาผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระดับโรงเรียน หรือเตรียมผู้บริหารในรุ่นต่อไป

๓. แผนกวิชาการจัดการศึกษา อาจนำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพสูงในอนาคต

สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า

๑. สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ บุคคลากร กิจการนักเรียน ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ของครูใหญ่ที่อายุต่างกัน น่าจะแตกต่างกัน

๒. สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ บุคคลากร กิจการนักเรียน ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน น่าจะแตกต่างกัน

๓. สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ บุคคลากร กิจการนักเรียน ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ของครูใหญ่ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่างกัน น่าจะไม่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

๑. กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้กระทำกับครูใหญ่และครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ปีการศึกษา ๒๕๑๗ จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นครูใหญ่ ๒๓ คน และครู ๒๖๐ คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๘๓ คน

๒. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

๒.๑ ตัวแปรอิสระ

๒.๑.๑ อายุของครูใหญ่ จำแนกออกเป็น ๒ ช่วงอายุคือ ครูใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า ๔๕ ปี กับ ครูใหญ่ที่มีอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไป

๒.๑.๒ ประสบการณ์ของครูใหญ่ จำแนกเป็น ๒ กลุ่มคือ ครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า ๔ ปี กับ ครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ๔ ปีขึ้นไป

๒.๑.๓ ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น ๒ ขนาดคือ โรงเรียนที่มีห้องเรียนต่ำกว่า ๑๔ ห้องเรียน กับ โรงเรียนที่มีตั้งแต่ ๑๔ ห้องเรียนขึ้นไป

๒.๒ ตัวแปรตาม

๒.๒.๑ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ

๒.๒.๒ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านนุเคราะห์

๒.๒.๓ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านกิจการนักเรียน

๒.๒.๔ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านธุรการ

๒.๒.๕ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ค่านิยมศัพท์เฉพาะ

๑. การบริหารโรงเรียน หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกัน
ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้^๑ ในที่นี้จะจำแนกเป็น ๕ สาขา
ใหญ่ๆ คือ

๑.๑ การบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่ง
เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย
ของการศึกษา^๒

๑.๒ การบริหารบุคคลากร หมายถึง การดำเนินการทุกประการเพื่อให้ครูอยู่ใน
สภาพที่จะปฏิบัติงานทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มกำลังความสามารถ และทำงาน
อย่างมีความสุขความพอใจ^๓

๑.๓ การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึงการให้บริการแก่นักเรียนในด้านต่างๆ
เช่น บริการด้านสุขภาพอนามัย จัดบริการอาหารกลางวัน จัดบริการแนะแนว จัดทำ
ระเบียบสะสม และส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วย
ส่งเสริมให้นักเรียนแต่ละคนได้รับความรู้จากประสบการณ์ในโรงเรียนให้มากที่สุด^๔

๑.๔ การบริหารธุรการ หมายถึง การให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน
เพื่อการเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๕ การให้บริการส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ
งาน การเงิน ธุรการ และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่^๖

^๑ ภิญโญ สาร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๗ - ๑๒

^๒ ติ หน้า ๓๒๘

^๓ ติ หน้า ๒๔๒

^๔ H.L. Isaksen, "Planning for Total Pupil Personnel Services" in School Executive's Guide, p. 502.

^๕

Leo M. Casey, School Business Administration, p. 1

^๖

Rudyard K. Bent, Administration of Secondary Schools, pp. 257 - 277.

๗ ๑.๕ ความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้วิธีการต่างๆ เป็นเครื่องมือสื่อความสัมพันธ์ เช่น การตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง การใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน การใช้แหล่งวิชาในชุมชนให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน เป็นต้น^๑

๒. สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้โรงเรียนดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๒

๓. ครูใหญ่ หมายถึง ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ปีการศึกษา ๒๕๑๗ และดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปีการศึกษา

๔. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ยกเว้นโรงเรียนมัธยมแบบประสม และเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้น ม.ศ. ๑ - ๓ หรือ ม.ศ. ๑ - ๕ มาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๕. เขตการศึกษา ๑๑ หมายถึง อาณาเขตที่รวมหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการศึกษา ซึ่งแบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และปริมาณคุณภาพของงานทางด้านการศึกษา มีทั้งสิ้น ๕ จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และ ศรีสะเกษ

^๑ วิทยุ สาทร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๒๔๕ - ๒๔๗

^๒ James J. Jones, Secondary School Administration, pp. 161 - 163

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีแนวคิดจาก ทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ (Modern Organizational Theory) และหลักการบริหารการศึกษา ดังจะกล่าวโดยสรุปต่อไปนี้

การที่จะเข้าใจทฤษฎีบริหารสมัยใหม่จะต้องทำความเข้าใจวิวัฒนาการของการบริหารเสียก่อน โรเบิร์ต จี. โอเวน (Robert G. Owens)^๑ ได้ศึกษาและสรุปแนวคิด หรือทฤษฎีบริหารไว้ดังนี้

๑. การบริหารแนววิทยาศาสตร์ แนวทฤษฎีนี้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. ๑๘๑๐ - ๑๘๓๕ เป็นการบริหารที่เน้นโครงสร้างขององค์การ) โดยคิดว่าองค์การมีลักษณะคล้ายกลไก หรือเครื่องจักรในการผลิต จึงยึดหลักงานสายตรง (Line) และสายงานช่วย (Staff) เอกภาพในการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ความลดหลั่นในการปฏิบัติงาน หลักการกระจายความรับผิดชอบ การแบ่งงาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

๒. แนวมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีบริหารแนวนี้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๓๕ - ๑๙๕๐ มุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการแก่คนงาน ขวัญในการทำงาน (Morale) พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) การนิเทศแนวประชาธิปไตย และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น

๓. แนวทฤษฎีสมัยใหม่ เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๕๐ จนถึงปัจจุบัน แนวคิดทฤษฎีนี้สรุปได้ ๔ ประการ คือ

- (๑) การบริหารมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจพิเศษแตกต่างจากกิจกรรมทั่วไป
- (๒) การบริหารเป็นกิจกรรมภายในองค์การอย่างแท้จริง
- (๓) การบริหารต้องอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์
- (๔) การบริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะต้องใช้นวัตกรรมในการบริหารอยู่ตลอดเวลา

^๑ Robert G. Owens, Organization Behavior in Schools, pp.3-15

สมพงศ์ เกษมสิน^๑ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการตามทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ มุ่งประสานส่วนสี่ของการจัดการตามทฤษฎีวิทยาศาสตร์ และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งต่างมี จุดอ่อนที่เน้นหนักด้านใดด้านหนึ่งแต่ขาดเสีย เช่น แนววิทยาศาสตร์เน้นหนักที่การงานและ ผลผลิตเป็นสำคัญ เป็นการศึกษาองค์การแบบรูปนัย (Formal Organization) ส่วนแนว มนุษยสัมพันธ์ก็ยึดมั่นความสัมพันธ์ของบุคคลด้านเดียว โดยศึกษาค้นองค์การอรูปนัย (Informal Organization) การศึกษาตามแนวทฤษฎีแผนใหม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่าง เช่น มีการจัดสรรบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การ จำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ (Position Classification) การอบรม บุคคลให้มีความรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงในวิทยาการแผนใหม่ มีการรักษาสุขภาพและ ความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพดี ฯลฯ

การบริหารตามแนวทฤษฎีบริหารสมัยใหม่นี้ น่าจะตรงกับทัศนะของ เดล (Dale)^๒ ที่ว่า การบริหาร คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น ซึ่งคล้ายกับความ เข้าใจของ คูนต์ซ์ (Koontz)^๓ เขาได้เพิ่มเติมว่า การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยทั้งหลายอันได้แก่ คน, เงิน, และวัสดุเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๑. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา

การบริหารทุกประเภทมีหลักการตรงกันคือ ต้องใช้ทั้งหลักบริหารทั่วไป และหลัก บริหารเฉพาะหน้าที่ การบริหารการศึกษาก็เช่นกัน ต้องใช้ทั้งหลักการบริหารทั่วไป และ หลักการบริหารการศึกษาประกอบกัน^๔

^๑สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หน้า ๑๘
^๒Ernest Dale, Management: Theory and Practice, pp. 23-27.
^๓Harold Koontz, Principles of Management, p. 43.
^๔ส่องสี ชูติวงศ์ "แนวความคิดเตรียมนักบริหารการศึกษา" ศูนย์ศึกษา

ภิญโญ สาร^๑ ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า

"การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน
ดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความ
สามารถ และพฤติกรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดย
กระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมให้แสดงกิริยาต่อ
บุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมาย"

การบริหารการศึกษาให้บรรลุดูวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว มอร์เฟต (Morphet)^๒
ชี้ว่า มีงานสำคัญอยู่ ๔ ประการซึ่งเผชิญหน้าผู้บริหารอยู่คือ

- (๑) ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้เป้าหมายขององค์การบริหารบรรลุ
- (๒) การดำเนินการ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบริหารบรรลุนั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาส
ให้บุคคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำงานอย่างเครื่องจักร
- (๓) ผู้บริหารต้องรับภาระในการสร้างขวัญให้แก่บุคคลากร เพื่อเขาจะได้ทำงานอย่าง
มีความสุข
- (๔) ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างและจัดสรรให้องค์การมีนวัตกรรมใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลง
และพัฒนา ในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลง บุคคลจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่
กำลังเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

ผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถคือ มีความรู้ทาง
วิชาการศึกษาและวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา และหมั่น
ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ^๓

๑ภิญโญ สาร "หลักบริหารการศึกษา" จันทร์เกษม มีนาคม-เมษายน ๒๕๑๖
หน้า ๓๕.

๒ Edgar L. Morphet, Educational Organization and Administration
p. 14

๓รองรัตน์ อิศรภักดี "ครูใหญ่" ประชาศึกษา พฤษภาคม ๒๕๑๔ หน้า ๗-๑๐

วิจิตร ศรีสะอ้าน^๑ กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรมีภูมิที่เรียกว่า "ไตรภูมิ"
อันได้แก่ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน

ภูมิรู้ หมายถึง รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร (เรื่องการศึกษา) และรู้รอบ
ในเรื่องที่สัมพันธ์กับการศึกษา

ภูมิธรรม หมายถึง การมีจรรยาบรรณแห่งอาชีพ สามารถปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง
แก่ผู้อื่นได้ และปฏิบัติตนตามความคาดหวังของสังคมด้วย

ภูมิฐาน คือมีบุคลิกภาพดี แข็งกายดี สง่าผ่าเผยในการปรากฏตัวในที่ต่างๆ

เมื่อ ค.ศ. ๑๙๕๕ - ๑๙๕๘ คณาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทเนสซี^๒ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารการศึกษา
ผลที่ปรากฏคือ ได้ทราบลักษณะเด่นๆ ของผู้บริหารการศึกษาที่มีสมรรถภาพการทำงานสูงดังนี้

- (๑) ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
- (๒) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (๓) กำหนดนโยบายอย่างฉลาด
- (๔) ใช้วิธีการประชาธิปไตย
- (๕) ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
- (๖) คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
- (๗) พยายามทดลองความคิดใหม่ๆ หลังจากไตร่ตรองโดยรอบคอบแล้ว
- (๘) ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพยายามไม่ทำความคิดนั้นซ้ำอีก
- (๙) ยิ้มได้เมื่อภัยมา อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
- (๑๐) ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตน

^๑วิจิตร ศรีสะอ้าน การเป็นผู้นำทางการศึกษา บรรยาย ณ มหาวิทยาลัย-
ศรีนครินทรวิโรฒ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๑๙ บันทึกคำบรรยายไม่ได้ตีพิมพ์

^๒M. Chester Nolte, An Introduction to School Administration,
pp. 385 - 389

- (๑๑) มีความสามารถในการพูด คือพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้
- (๑๒) ฟังผู้อื่นพูด และจับใจความได้ดี
- (๑๓) สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ
- (๑๔) ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ
- (๑๕) ช่วยกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหา และหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน
- (๑๖) เสนอแนะและนำสถิติใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์
- (๑๗) สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างเฉียบแหลม
- (๑๘) ทราบดีและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับ ความต้องการและความสนใจของชุมชน หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ

หน้าที่ของผู้บริหารในการบำรุงรักษาให้หน่วยงานดำรงอยู่อย่างมั่นคงและเจริญก้าวหน้ามีหลายประการ ชุม กาญจนประภกร^๑ ได้เสนอกิจกรรมซึ่งอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ดังนี้

- (๑) เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
- (๒) เป็นผู้จัดระเบียบของกิจการ และจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
- (๓) ทำหน้าที่ควบคุมการคลัง
- (๔) ทำหน้าที่ให้ข่าวและติดต่อทั่วไป
- (๕) ทำหน้าที่ประสานงาน และจัด Team work ให้ดี
- (๖) ทำหน้าที่ควบคุมและมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
- (๗) ทำหน้าที่เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน
- (๘) ทำหน้าที่ปรับปรุงงาน และประเมินผลงาน

^๑ชุม กาญจนประภกร "หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา" หลักบริหาร
หน้า ๑๔๔ - ๑๕๑.

X นอกนี้ยังมีผู้เสนอกระบวนการบริหารไว้มากมาย แต่กระบวนการบริหาร (Administrative Process) ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางเห็นจะได้แก่กระบวนการที่ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) สรุปไว้ เรียกว่า ดัวยอักษรตัวแรกว่า POSDCORB ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) และการจัดหางบประมาณ (Budgeting) °

✱ การจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารนั้นในระดับโรงเรียนมีข้อปลีกย่อยที่ควรให้ความสนใจ เบนท์ (Bent) ๒ กล่าวไว้ว่า แบบการจัดองค์การ (Patterns of Organization) ในโรงเรียนมัธยมโดยทั่วไปมี ๔ แบบคือ

(๑) การจัดองค์การแบบโรงเรียนเล็ก (The Small School Pattern) ปกติครูใหญ่เป็นผู้บริหารคนเดียว อาจมีผู้ช่วยครูใหญ่อีกบ้างเพื่อช่วยแบ่งเบางานบางอย่างเพียงเล็กน้อย อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ครูใหญ่เกือบทั้งหมด ครูแต่ละคนอาจต้องรับผิดชอบงานหลายๆ อย่าง ทำให้ยากแก่การควบคุมบังคับบัญชา

(๒) การจัดองค์การแบบคณะผู้บริหาร (The Administrative-Cabinet Plan) ใช้เมื่อนักเรียนมากเกินไปที่จะปกครองโดยครูใหญ่คนเดียวกับผู้ช่วย ๒ - ๓ คนในแบบแรกมีตำแหน่งบริหารเพิ่มขึ้น เช่น นายทะเบียน บรรยายเวทีก หัวหน้าฝ่ายแนะแนว รองครูใหญ่ และอื่นๆ ผู้บริหารเหล่านี้แต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้บริหารงานเฉพาะอย่าง เช่น งานด้านวิชาการ กิจกรรมนักเรียน การปกครอง เป็นต้น ข้อสำคัญจะต้องเลือกบุคคลให้เหมาะกับงาน ข้อบกพร่องของการจัดแบบนี้ คือ ครูบางคนอาจต้องรับผิดชอบงานกับหัวหน้างานหลายคน อาจเกิดความสับสนในอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาอยู่บ้าง

(๓) การจัดองค์การเป็นแผนก (The Departmental Pattern) เป็นการปรับปรุงแบบการจัดองค์การ เพื่อให้บริการที่ดีขึ้น แผนกจะประกอบด้วยบุคคลที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน เช่น แผนกแนะแนว แผนกอาหาร แผนกกีฬา แผนกวิชาต่างๆ เป็นต้น แต่ละแผนกจะมีหัวหน้าแผนกรับผิดชอบ

° ภิญโญ สาร การบริหารงานบุคคล หน้า ๔

๒ Rudyard K. Bent, Administration of Secondary Schools, pp.61-64

ในทางปฏิบัติ โรงเรียนใหญ่ที่ว่า ไปมักจัดองค์การเป็นแบบผสม คือใช้ทั้งแบบเป็นแผนก และมีคณะผู้บริวารรวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลัก ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

(๔) การจัดองค์การแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (The School-within-a-School Pattern) ในโรงเรียนที่มีนักเรียนมากเกินไปจะเกิดปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ในแง่สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ก็เป็นรูปปิระมิดที่สูงชันมาก ยากแก่การสื่อสาร ทำให้งานล่าช้า การจัดโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ก็เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ โรงเรียนใหญ่จะถูกแบ่งออกเป็นโรงเรียนเล็ก (Subschools) ๒ โรงหรือมากกว่านั้น โดยมีครูใหญ่ (Sub-Principal) ประจำโรงเรียนเล็กแต่ละโรง โรงเรียนเล็กเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่พร้อมที่จะดำเนินการได้เอง (Self-contained Unit) และอำนาจในการตัดสินใจสูง แม้ว่าโครงการบางอย่างยังอยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนแม่ เช่น การจัดวิชาเลือก การบริการอาหารกลางวัน และบริการค่านักเรียน เป็นต้น

ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อสมรรถภาพในการบริหารอยู่มีไม่น้อย แอนเดอร์สัน^๑ (Anderson) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ๒๐๐ - ๓๐๐ คน ค่าใช้จ่ายจะแพงมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียน ๑,๐๐๐ - ๒,๐๐๐ คน ก็มีปัญหาด้านการปกครอง เขาอ้างถึงผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าและประสิทธิภาพทางการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมในไอโอวา เมื่อปีการศึกษา ๑๙๕๗ - ๑๙๕๘ ซึ่งพบว่า โรงเรียนที่มีนักเรียน ๔๐๐ - ๔๙๙ คน ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนจะต่ำที่สุด และโรงเรียนขนาด ๔๐๐-๔๙๙ คน มีความสำเร็จด้านการเรียนสูงที่สุด ผลการวิเคราะห์นี้ตรงกับข้อเสนอของสมาคมนิเทศการศึกษา และพัฒนาหลักสูตร (สาขาของสมาคมการศึกษา หรือ NEA แห่งสหรัฐ) ที่ว่า ขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมควรมีนักเรียนประมาณ ๕๐๐ - ๕๐๐ คน ทั้งนี้เพื่อสามารถให้บริการด้านต่างๆ ได้ดี ถ้าน้อยกว่านี้จะยุ่งยากด้านจัดการสอน และจัดหาครูเจ้าหน้าที่ แต่ถ้าใหญ่กว่านี้จะทำให้นักเรียนห่างเหินกัน รู้สึกว่าถูกทอดทิ้งอยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง ไม่มีใครรู้จักตน วิธีแก้ไขอาจจะต้องใช้หลักการจัดองค์การแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ดังอธิบายมาแล้วข้างต้น ^๒

^๑ Lester W. Anderson, School Administration, pp. 89 - 92.

^๒ หน่วยงานนิเทศกรรมวิสามัญศึกษา โรงเรียนมัธยมตอนต้นที่เราต้องการ หน้า ๑๗

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การศึกษาในโรงเรียนจะก้าวหน้าไปดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับตัวจักรที่สำคัญคือ ครูใหญ่โรงเรียนนั้นๆ * ทั้งนี้ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่จะต้องรู้เสียก่อนว่า งานบริหารโรงเรียนมีอะไรบ้าง

แวน มิลเลอร์ (Van Miller)^๒ ได้แบ่งงานโรงเรียนออกเป็น ๑๐ ประเภทใหญ่ๆ คือ งานเกี่ยวกับ นักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคคลากรที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ทางวิชาการ อาคารเรียน อุปกรณ์ บริการเสริม การเงิน และการประเมินผล

แอนเดอร์สัน (Anderson)^๓ ได้แยกแยะหน้าที่โดยทั่วไปของครูใหญ่ไว้ถึง ๒๐ ข้อ คือ

- (๑) เป็นผู้ดำเนินการวางแผนหลักสูตร
- (๒) ศึกษา อภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษา และความก้าวหน้าของการมัธยมศึกษากับคณะครู และผู้เกี่ยวข้องซึ่งกับงานโรงเรียน
- (๓) จัดโปรแกรมการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการ ของนักเรียน ชุมชน และความต้องการ ของประเทศ
- (๔) พัฒนาการแนะแนว และการให้คำปรึกษา
- (๕) จัดบริการช่วยเหลือ เช่น ค้านสุขภาพอนามัย การจักรดรับส่ง และจัดบริการอาหารกลางวัน
- (๖) แสวงหาและจัดระเบียบ อุปกรณ์ห้องสมุดและอุปกรณ์การสอน รวมทั้งการให้บริการ
- (๗) เข้าร่วมในการคัดเลือกครู และการจัดครูเข้าสายวิชาต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการสอน

* กมล สุคประเสริฐ "ผู้นำทางการศึกษา" ประชาศึกษา กันยายน ๒๕๐๗ หน้า ๘๒.

^๒ Van Miller, The Public Administration of American Schools, pp. 175 - 440.

^๓ Lester W. Anderson, School Administration, pp. 10 - 11.

(๘) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างขวัญของบุคคลากรในโรงเรียน และพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี

(๙) บำรุงรักษา "ขวัญ" ของคณะครูให้คืออยู่เสมอ

(๑๐) จัดให้มีโปรแกรมการอบรมแก่คณะครูอย่างมีประสิทธิภาพ

(๑๑) จัดให้มีและพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตร ของนักเรียน

(๑๒) ควบคุมให้มีเวลาเรียนเพียงพอที่จะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

(๑๓) วางระเบียบและควบคุมดูแลงานทะเบียน และงานประจำในสำนักงาน เพื่อช่วยให้งานวิชาการและงานธุรการประสพผลดี

(๑๔) เสริมสร้างลักษณะผู้นำในบุคคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน

(๑๕) แจงโครงการของโรงเรียนให้ชุมชน ศึกษานิเทศก์ และคณะกรรมการการศึกษา

ทราบ

(๑๖) เข้าร่วมในงานให้บริการการศึกษาแก่คนหนุ่มสาวในชุมชน

(๑๗) ดูแลรักษาอาคาร สถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน

(๑๘) มีส่วนร่วมในการวางแผนบริเวณโรงเรียน เพื่อกำหนดการก่อสร้างอาคารต่างๆ

ในอนาคต

(๑๙) รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น

(๒๐) พยายามเสริมสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการสอน

ภิญโญ สาร * กล่าวว่า งานบริหารโรงเรียนมีประมาณ ๘ ประการคือ

(๑) การสอน กิจกรรมประกอบการสอน และการตีความหรือขยายความหลักสูตรและ

ประมวลการสอน

(๒) การปกครองนักเรียนและการแนะแนว

(๓) การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนนั้นๆ ตั้งอยู่

(๔) การบริหารงานบุคคล หรือครู และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ของโรงเรียน

(๕) การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่

(๖) การจัดระบบบริหารโรงเรียน การแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจหน้าที่

(๗) การบริหารธุรการ การเงิน และบริการต่างๆ ของโรงเรียน

(๘) การติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขปรับปรุงกิจการบริหารต่างๆ

ฟิสก์ (Fisk)^๑ ได้สรุปงานบริหารโรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมดไว้เป็น ๔ หมวดคือ

- (๑) การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
- (๒) การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา หรืองานด้านวิชาการ
- (๓) การบริหารบุคคลากร
- (๔) การบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และพัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างที่จัดขึ้นในโรงเรียน ต่างมีวัตถุประสงค์ร่วมกันอยู่ที่การให้การศึกษาแก่นักเรียน^๒ ฉะนั้นจึงมีงานให้บริการมากมายหลายชนิดเกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะแยกงานให้บริการต่างๆ แก่นักเรียน ออกมาศึกษาต่างหาก จึงรวมเป็นหัวข้อใหญ่ๆ ที่จะทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ๕ หมวดคือ การบริหารด้านวิชาการ การบริหารบุคคลากร การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน /

๒.๑ การบริหารงานด้านวิชาการ

การบริหารงานด้านวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของการศึกษา^๓ วิธีการบริหารงานวิชาการ นิยมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) อันเป็นผลให้เกิดความรู้และวิธีการใหม่ๆ ทำให้องค์การบริหารหรือโรงเรียนก้าวหน้าต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การจะยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้น^๔

^๑ Robert S. Fisk, "The task of Educational Administration," in Administration Behavior in Education, pp. 211 - 225.

^๒ พัทธน์ น้อยแสงศรี "หน้าที่ของครูใหญ่" มิตรครู ฉบับที่ ๒๑: พ.ย. ๒๕๑๓ หน้า ๑๐

^๓ ภิญญโธ สาทร "การบริหารงานด้านวิชาการ" วารสารแนะแนว ช.ค.-ม.ค. ๒๕๑๖ หน้า ๒๓

^๔ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ การบริหารงานด้านวิชาการ หน้า ๔ - ๕

✓ ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นทั้งนักบริหารและนักวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ก็คือผู้นำทางวิชาการ ของโรงเรียนนั่นเอง ความเป็นผู้นำของครูใหญ่อยู่ที่การรู้จักใช้คนอื่นให้ช่วยกันทำงานโดยไม่ต้องบีบบังคับหรือขู่เข็ญ แต่อาศัยเทคนิคแห่งการกระตุ้นเตือน (Motivation) การจูงใจ (Inducement) ซึ่งต้องอาศัยอำนาจแห่งคำชมมากกว่าอำนาจแห่งการตี °

มหาวิทยาลัยมิสซิสซิปปี^๒ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารวิชาการ โดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศจำนวน ๗๐๘ คน ใช้วิธี Critical Incident Technique ผลปรากฏว่าพฤติกรรมที่ทำให้การบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพสูง คือ

- (๑) ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลายๆ วิธี
- (๒) ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม (In-service training)
- (๓) ใช้วิธีสาธิตการสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่างๆ
- (๔) อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม
- (๕) ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในการประชุมอภิปรายปัญหาการสอน
ประชาชนไม่พูดคนเดียว
- (๖) มีโครงการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ ทุกระดับชั้นเพื่อปรับปรุงการสอน
- (๗) จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสลับเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน
- (๘) จัดหาวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) และการประชุมเกี่ยวกับปัญหาการสอน
- (๙) จัดหาและใช้ข้อสอบมาตรฐานเพื่อประเมินผลการเรียนและการสอน
- (๑๐) ประเมินผลและติดตามผล การประชุมปฏิบัติการ การประชุมปรึกษา และการสาธิตเกี่ยวกับการสอน
- (๑๑) ส่งเสริมการแบ่งกลุ่มนักเรียนเพื่อจัดสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
- (๑๒) จัดหาอุปกรณ์การสอนใหม่ๆ เพื่อให้การสอนรายวิชาน่าสนใจยิ่งขึ้น

° วิทยุไทย สาร "การบริหารงานค่านวิชาการ" วารสารแนะแนว ธันวาคม - มกราคม ๒๕๑๖ หน้า ๖๔.

^๒ William T. Bush, "What Administrators Do to Improve Instruction," in An Introduction to School Administration, pp. 286 - 288.

- (๑๓) จัดปฐมนิเทศ เพื่อช่วยเหลือครูใหม่
- (๑๔) เสนอแนะให้มีกิจกรรมพิเศษ เพื่อส่งเสริมการศึกษา เช่น จัดนิทรรศการวิทยาศาสตร์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน การศึกษานอกสถานที่ การออกฝึกงาน ฯลฯ
- (๑๕) จัดเตรียมคู่มือครู เฉลย และแบบฝึกหัดต่างๆ ไว้ช่วยครูในการปรับปรุงการสอน
- (๑๖) เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาทางวินัยในชั้นเรียนให้ครู เลือกหลายๆ แบบ
- (๑๗) ทหาวิธีวิจารณ์งานของครู แบบดีเพื่อก่อ โดยไม่ให้เสียกำลังใจ
- (๑๘) สาธิตการใช้วัสดุทัศนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ
- (๑๙) ให้ครูมีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมประชุมอภิปรายปัญหาการสอนได้ (โดยจัดครูสอนแทน หรือมีวันหยุด)
- (๒๐) อธิบายวิธีการสอนใหม่ๆ ให้ผู้ปกครอง เข้าใจ เพื่อจะได้ให้ความสนับสนุน
- (๒๑) ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์
- (๒๒) ให้ครูได้มีเวลาสำหรับงานสอนมากขึ้น โดยให้รับผิดชอบงานธุรการน้อยลง
- (๒๓) ให้ครูมีส่วนร่วมในการ เลือกวัสดุทัศนวัสดุ และอุปกรณ์การสอนอื่นๆ
- (๒๔) แบ่งเวลาสำหรับการสังเกตและนิเทศการสอนให้พอเพียง
- (๒๕) จัดให้การอบรมความรู้ เกี่ยวกับวิชาการ ศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู
- (๒๖) ติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว
- (๒๗) อภิปรายปัญหาการให้การบ้านนักเรียนกับคณะครู
- (๒๘) ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครู เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน
- (๒๙) ส่งเสริมให้ครูใช้โครงการสอนเพื่อปรับปรุงการสอน
- (๓๐) ประชุมครู เพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน
- (๓๑) ขยายเวลาเรียนเพื่อปรับปรุงการสอน (เสนอให้ใช้เวลา ๖๐ นาที ในชั้นมัธยมศึกษา)
- (๓๒) จ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรมทางวิชาการ
- (๓๓) เตรียมระเบียบขวาระการประชุมให้เรียบร้อย ก่อนการประชุมเกี่ยวกับการสอน จะเริ่มต้น
- (๓๔) รักษาเครื่องมือสำหรับประเมินผลการสอน

ในปี ค.ศ. ๑๙๓๑ วิลเลียมส์(Williams)^๑ ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในอินเดียนา ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารด้านวิชาการของครูใหญ่ คือ ครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนน้อย มักจะมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนไว้กับหัวหน้าสายวิชา และเชื่อตามรายงานที่หัวหน้าสายวิชาเสนอมา การเยี่ยมห้องเรียนของครูใหญ่มีจำกัดและใช้เวลาน้อย ยิ่งโรงเรียนใหญ่เท่าไร เวลาที่ครูใหญ่มีให้แก่โครงการปรับปรุงการสอนของครูยิ่งน้อย ส่วนมากครูใหญ่มักจะทำให้คำแนะนำมากกว่าจัดให้มีการอบรม ครูใหญ่ทุกคนพยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานและทำความเข้าใจในความรู้ทางการศึกษาใหม่ๆ อยู่เสมอ ครูและนักเรียนมักไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การประเมินผลครูจากงานวิจัยฉบับเดียวกัน ทราบว่า ครูมองครูใหญ่ว่าเป็นผู้ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาให้ได้ เมื่อถูกร้องขอ ส่วนมากยอมรับว่าครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินผลครู ด้วยการสังเกตการสอน การใช้แบบทดสอบ และการประชุมปรึกษาหารือ และครูยอมรับว่าครูใหญ่จำเป็นต้องใช้หัวหน้าสายวิชาช่วยในกระบวนการประเมินผล

๒.๒ การบริหารบุคคลากร

การบริหารงานบุคคล หรือบริหารบุคคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์^๒ เฟลิกซ์ นิโกร(Felix Nigro)^๓ ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างกะทัดรัดว่า เป็นศิลปะในการเลือกคนใหม่ ใช้คนเก่า ให้มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

^๑ Charles Owen Williams, "An In-Depth Investigation of Explicit Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School Principals," Dissertation Abstracts, p. 4909 - A.

^๒ สุกิจ จุลฉนวนนท์ "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" หลักบริหาร หน้า ๑๐๒

^๓ Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, p. 36.

กฤษฎา สาทร^๑ ได้เน้นในเรื่องการใช้คนให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน เขาคงมีความสุขความพอใจ สมพงศ์ เกษมสิน^๒ ได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารบุคคลากรไว้เป็น ๓ ขั้นตอนด้วยกัน คือ การสรรหาบุคคล เข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา และการให้พ้นจากงาน หากพิจารณาจากการปฏิบัติงานและอำนาจของครูใหญ่จะเห็นได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขาดอำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อนชั้น ดังนั้นการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่จึงเกี่ยวกับการบำรุงรักษาหรือ "การบำรุงขวัญ" เป็นสำคัญ^๓ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ

เฮิสเบอร์ก (Herzberg)^๔ ได้ทำการทดลองโดยสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน ๒๐๐ คน ในบริเวณเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาชอบหรือไม่ชอบงาน" ผลออกจนเหตุผล เฮิสเบอร์กได้พบเครื่องกระตุ้นที่ทำให้คนรักงานหรือชอบงาน อันได้แก่ "ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ" ปัจจัยทั้ง ๖ ประการนี้ เรียกว่า "ปัจจัยกระตุ้น" (Motivational Factors) นอกนี้ยังมีสิ่งอื่นๆ อีกซึ่งเรียกว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Maintenance Factors) เช่น นโยบายการบริหาร ของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และสภาพทางสังคม กิลเมอร์ (Gilmer)^๕ ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ๑๐ ประการ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การนิเทศงาน ลักษณะทางสังคมของงานที่ สภาพการทำงาน การสื่อสารคมนาคม และสิ่งตอบแทน ปัจจัย ๑๐ ประการที่กิลเมอร์

^๑ กฤษฎา สาทร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๒๔๒

^๒ สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หน้า ๖

^๓ กฤษฎา สาทร "การมัธยมศึกษากับการพัฒนาประเทศ" วารสารแนะแนว
เมษายน - มิถุนายน ๒๕๑๓ หน้า ๒๔

^๔ Federick Herzberg, Work and the Nature of Man, p. 7.

^๕ B. Von Haller Gilmer, Industrial Psychology, pp. 280 - 283.

กล่าวถึงนี้ โอวาร์ด (Ovard)^๑ ได้จัดแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวคน ปัจจัยทั้งสองประเภทนี้ล้วนมีผลกระทบต่อขวัญ ของบุคคลากร ผู้บริหารทั่วไปมักจะปรับปรุงปัจจัยในด้านวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ ทั้งๆ ที่การปรับปรุง ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวคนย่อมมีความสำคัญมากต่อการบำรุงขวัญในระยะยาว

ผลงานวิจัยของ นาปีแอร์ (Napier)^๒ เรื่องขวัญของครูบอกให้ทราบว่า ครูจะมีขวัญสูงในเมื่อ ผู้บริหารเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหาทาง วินัย ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์และนโยบายต่างๆ ครูมีเครื่องอำนวยความสะดวก ในการทำงานเพียงพอ ได้ทำงานที่ตนถนัด ได้รับมอบหมายงานพิเศษโดยยุติธรรม มีโอกาส เข้ารับการอบรม มีความมั่นคงในการทำงาน ได้มีเวลาพักผ่อน และได้รับเงินเดือนมากพอ วิทยุ สาทร^๓ เสนอให้บำรุงขวัญบุคคลากรให้เขาเต็มใจร่วมมือทำงานให้เกิดผลดี โดยใช้ สิ่งจูงใจต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ, สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้น, สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพแวดล้อม ที่พึงปรารถนา, และผลประโยชน์ทางอุดมคติ เช่น ความภูมิใจที่ได้ทำงานเต็มที่ เป็นต้น การใช้ "สิ่งจูงใจ" เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนทำงานอาจไม่ได้ผลหากหัวหน้างาน หรือครูใหญ่ขาด กลวิธีที่เหมาะสม เช่น แสงสิงแก้ว^๔ ได้ยืนยันไว้ว่า

"...ถึงแม้(หัวหน้า)จะเป็นผู้มีความสามารถในกิจการต่างๆ เช่น การวางแผนนโยบาย ... แต่ถ้าขาดความสามารถในด้านการทำงานร่วมกับงาน ไม่สามารถ จูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแล้ว หรือขาดความสามารถ ในด้านมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นแล้ว ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้อย่างแน่นอนว่าจะไม่สามารถ บริหารงานในห้องค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ดำเนินไปอย่างเป็นผลดี..."

^๑ Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School, pp. 216 - 218.

^๒ Thomas G. Napier, "Teacher Morale," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.27, No.5, November 1966, p. 1228

^๓ วิทยุ สาทร การบริหารงานบุคคล. หน้า ๒๗๕ - ๒๗๖

^๔ ฝน สายสิงแก้ว "มนุษยสัมพันธ์" วารสารข้าราชการ พ.ย. ๒๕๑๐ หน้า ๑๓

แม้การบริหารบุคคลากรจะถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหาร^๑ แต่การศึกษาวิจัย
 ด้านนี้ในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย มีปรากฏน้อย งานวิจัยที่ค้นพบคือผลงาน
 วิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ^๒ ซึ่งวิเคราะห์งานบริหารบุคคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยม
 ศึกษาเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๓ ปรากฏว่า ครูใหญ่จัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับการมอบหมายงานและ
 การเอาใจใส่การทำงานของครูอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่วนการบำรุงรักษามูลนิธิ การ
 พัฒนาบุคคลากร การโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งและรักษาเกณฑ์การทำงาน อยู่ในเกณฑ์
 ระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่จัดได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ คือ การประเมินผลงาน

๒.๓ การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียนหมายถึง การนิเทศกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน
 ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียนทั้งหมด^๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการ -
 นักเรียนก็คือช่วยให้นักเรียนแต่ละคนได้รับความรู้จากประสบการณ์ในโรงเรียนให้มากที่สุด^๔
 โดยการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศที่เหมาะสม เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดทัศนคติที่ดีและมีความ
 ก้าวหน้าทางการเรียน^๕ เบนท์ (Bent)^๖ กล่าวว่า การบริหารกิจการนักเรียนจะเริ่ม
 ตั้งแต่ การรับนักเรียน จัดนักเรียนเข้าชั้น การวัดผลและรายงานไปจนถึงการให้ประกาศนียบัตร

^๑ ภิญโญ สาร การบริหารงานบุคคล หน้า ๕

^๒ สมบัติ จันทภูมิ การวิเคราะห์งานบริหารบุคคลากรของครูใหญ่โรงเรียน
 มัธยมศึกษาของรัฐบาล วิทยานิพนธ์ ค.ม. ๒๕๑๓

^๓ ภิญโญ สาร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๒๕๘

^๔ H.L.Isaksen, "Planning for Total Pupil Personnel Services,"
 in School Executive's Guide, p. 502.

^๕ Edgar L. Morphet, Educational Organization and Administration,
 p. 389.

^๖ Rudyard K. Bent, Administration of Secondary Schools,
 pp. 257 - 277.

ไอซัคเซน (Isaksen)^๑ เห็นว่า ขอบข่ายของการบริหารกิจการนักเรียนควรประกอบด้วย การบริการด้านสุขภาพอนามัย งานทะเบียนนักเรียน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดชั้น พิเศษสำหรับนักเรียนที่พิการทางกายและสมอง การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการจัด บริการแนะแนว วิทยุโฆ สาร ๒ ได้จัดแบ่งหัวข้อใหญ่ๆ ในการบริหารกิจการนักเรียนไว้ ดังนี้

- (๑) การสำมะโนนักเรียน และการทำนายปริมาณนักเรียน
- (๒) การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม และการเลื่อนชั้น
- (๓) การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน
- (๔) การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
- (๕) บริการแนะแนวนักเรียน
- (๖) บริการเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน
- (๗) กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน

ในการจัดนักเรียนเข้าชั้น เบนท์ (Bent)^๓ เสนอให้จัดแบ่งนักเรียนออกเป็น ๔ กลุ่ม เพื่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน คือ กลุ่มการสอนซ่อมเสริม กลุ่มปกติ กลุ่มเด็กฉลาด และกลุ่มวิชาเลือก วิธีการแบ่งกลุ่มอาจพิจารณาผลการเรียนจากโรงเรียน เดิม จากการสังเกตของครู หรือจากการสอบข้อสอบมาตรฐาน วิทยุโฆ สาร ๔ ไม่เห็นด้วยกับวิธีการแบ่งนักเรียนตามระดับความสามารถ เพราะเห็นว่าเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนแข่งขันซึ่งดี มีการแบ่งชั้นวรรณะ ชัดกับสภาพความเป็นจริงในสังคม และทำให้นักเรียนห้องท้ายๆ เกิดไม่พอใจ การจัดให้นักเรียนเก่ง-อ่อนเรียนคละกันไปน่าจะเป็นวิธีที่ดีกว่า

^๑ H.L. Isaksen, "Planning for Total Pupil Personnel Services," in School Executive's Guide, p. 503.

^๒ วิทยุโฆ สาร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๒๔๔ - ๓๒๔

^๓ Rudyard K. Bent, Administration of Secondary Schools, pp. 262-264.

^๔ วิทยุโฆ สาร อ.ก. หน้า ๓๐๖ - ๓๐๘

ในด้านกรแนะแนวนั้น มอร์เฟ็ต(Morphet)^๑ เสนอแนะว่า ควรจัดบริการแนะแนวในทุกระดับการศึกษา โดยให้ครูและผู้ปกครองร่วมมือกันภายใต้การแนะนำช่วยเหลือของครูแนะแนว โดยปกตินักเรียนจะต้องการคำแนะนำหลายๆ ด้าน เช่น การเข้าสังคม การเรียน สุขภาพ การเลือกอาชีพ เป็นต้น ผู้ให้คำแนะนำพึงระลึกว่า เป้าหมายของการแนะแนวคือ การช่วยให้นักเรียนเข้าใจปัญหา และสามารถแก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง

โจนส์(Jones)^๒ เห็นว่า การบริหารกิจการนักเรียนควรรวมถึง การจัดบริการอาหารกลางวันด้วย เขาอธิบายว่า การจัดบริการอาหารกลางวันจะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกทำอาหาร ได้เรียนรู้เรื่องโภชนาการจากประสบการณ์ตรง รู้จักเลือกซื้ออาหารที่มีคุณค่า ได้ฝึกมรรยาทในการรับประทานอาหาร และที่สำคัญคือนักเรียนได้รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายในราคาถูก สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้โรงเรียนจัดบริการอาหารกลางวันโดยออกระเบียบว่าด้วยโครงการอาหารกลางวันที่โรงเรียน พ.ศ. ๒๕๐๘ อนุญาตให้โรงเรียนเก็บเงินค่าอาหารจากนักเรียนได้ต่างหากแยกจากเงินบำรุงการศึกษา^๓

โครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นที่ยอมรับว่ามีประโยชน์ต่อการศึกษา และจัดควบคู่ไปกับโครงการทางวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้จะมีคุณค่ามากขึ้นถ้าผู้บริหารโรงเรียนรู้เป้าหมาย และแนวทางในการติดตามนี้เทศ^๔

^๑ Edgar L. Morphet, Educational Organization and Administration, p. 406.

^๒ James J. Jones, Secondary School Administration, p. 312

^๓ แผนกโรงเรียนส่วนภูมิภาค แนวปฏิบัติงานของโรงเรียนรัฐบาล หน้า ๕๓

^๔ Gerald M. Van Pool, "Planning for Extraclass Activities," in School Executive's Guide, p. 635.

๒.๔ การบริหารธุรการ

งานธุรการ เป็นเรื่องของการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๑ การบริหารธุรการโรงเรียนจะประกอบด้วย การบริหารการเงิน งานธุรการ และการบริหารอาคารสถานที่ ถึงแม้โรงเรียนจะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ขอบข่ายของงานในการบริหารธุรการก็ยังคงเดิม ปริมาณงานอาจเพิ่มขึ้นตามความเติบโตใหญ่ของโรงเรียน แต่ธรรมชาติของงานจะเปลี่ยนไปอย่างเชื่องช้า^๒

งานทุกอย่างในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ยากหากขาดเงินงบประมาณหรือใช้เงินไม่ถูกต้องและขาดประสิทธิภาพ การบริหารด้านการเงินจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการบริหารด้านอื่นๆ^๓ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา การจ่ายเงินบำรุงการศึกษาเพื่อกิจการต่างๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การรับ-จ่ายเงินบำรุงการศึกษา พ.ศ.๒๕๐๗ และคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ๒๓๘/๒๕๑๓ เรื่อง การเก็บรักษาเงิน ออานาจการอนุมัติ การกอหน้ผูกพัน และการอนุญาตจ่ายเงินบำรุงการศึกษา สั่ง ณ วันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๑๓ กับต้องจ่ายให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ตามประเภทของเงินที่เก็บได้ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การเก็บเงินบำรุงการศึกษาในโรงเรียนรัฐบาล พ.ศ. ๒๕๐๑ ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๐๑ นอกจากนั้นจะต้องดำเนินการตามระเบียบว่าด้วย การจ้าง การพัสดุ หรือหนังสือเวียน หรือระเบียบว่าด้วย การนั้นๆ โดยเฉพาะ^๔

นอกจากเรื่องการเงินแล้ว ขอบข่ายการบริหารธุรการโรงเรียนเรื่องที่สอง คือ งานธุรการ บุญชู เจนพนัส^๕ กล่าวว่า "งานธุรการเป็นงานหนังสือ นับตั้งแต่คิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จดจำทำสำเนา ส่ง รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ คอบ เก็บเข้าที่ ค้นหา และรวมถึงการติดต่อโต้ตอบ ประสานงาน..." ลักษณะงานต่างๆดังกล่าว

^๑ Leo M. Casey, School Business Administration, p. 1 .

^๒ Rudyard K. Bent, Administration of Secondary Schools, p. 281

^๓ ไพศาล ชัยมงคล การบริหารงานคลังรัฐบาล หน้า ๓

^๔ แผนกโรงเรียนส่วนภูมิภาค แนวปฏิบัติงานของโรงเรียนรัฐบาล หน้า ๑

^๕ บุญชู เจนพนัส คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๐๖ หน้า ๑๐

ตามความคิดเห็นของ พันธ์ หันนาคินทร์^๑ ก็คือ งานสารบรรณ นั้นเอง

สำหรับงานเกี่ยวกับการรักษา อาคารสถานที่นั้น มีปัญหาที่สำคัญที่เกี่ยวกับการดูแล อยู่ ๓ ประการ คือ การบำรุงรักษาให้อาคารสถานที่อยู่ในสภาพที่อยู่เสมอ (Maintenance) การใช้ประโยชน์จากตัวอาคารสถานที่ให้มากที่สุด (Utilization) และการตกแต่งบริเวณ ให้สวยงามกลมกลืนกัน (Beautification and Land Scaping)^๒

พันธ์ หันนาคินทร์^๓ มิได้แบ่งงานธุรการโรงเรียนออกเป็น ๓ ประเภทเช่นเดียวกับ เบนท์ (Bent) ดังที่อธิบายมาข้างต้น แต่ได้จัดแบ่งออกเป็น ๗ ประเภท คือ

- (๑) งานเกี่ยวกับการสารบรรณ
- (๒) งานเกี่ยวกับการเงิน
- (๓) งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี
- (๔) งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์
- (๕) งานเกี่ยวกับการทะเบียนนักเรียน ตลอดจนการออกใบรับรองต่างๆ และการจัดรายงานกิจการต่างๆ
- (๖) งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
- (๗) งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

ภิญโญ สาธร^๔ ก็แบ่งงานธุรการไว้คล้ายคลึงกัน แต่มีข้อแตกต่างไป ๒ ประเภท คือ

- การจัดการโรงเรียน อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำทะเบียนต่างๆ การทำตารางสอน ปฏิทินโรงเรียน คู่มือครู คู่มือนักเรียน เป็นต้น
 - การบำรุงรักษาเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่การจัดทำวารสารของโรงเรียน ประกาศต่างๆ กิจการเพื่อความปลอดภัย เช่นการป้องกันและระงับอัคคีภัย ทะเบียนครูแทน สมุดลงเวลาทำงานของบุคคลากร บัญชีจำนวนนักเรียนทุกชั้น บัญชีเวลามาเรียนของนักเรียนฯ
- ส่วนงานประชาสัมพันธ์ได้แยกเป็นอีกเรื่องหนึ่งต่างหาก

^๑พันธ์ หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน หน้า ๒๒๗

^๒ก หน้า ๒๓๖ - ๒๓๘

^๓ก หน้า ๒๒๗

^๔ภิญโญ สาธร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๓๕๖ - ๓๘๓

เคสซี (Casey) ^๑ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า งานธุรการโรงเรียนควรมี การประกันภัย การวิเคราะห์รายจ่าย และการวางแผนระยะยาวที่ถี่ถ้วน เหตุที่ต้องมีการประกันภัยเพราะ ราคาอาคารสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นเงินหลายล้านบาท เหตุที่ต้องวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายก็เพื่อประเมินผลว่าผลตอบแทนทางการศึกษาคู่กับเงินที่ลงทุนหรือไม่ ส่วนการวางแผนระยะยาว มีความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ อาจวางแผนล่วงหน้าเป็นระยะ ๕ ปี หรือ ๑๐ ปี แต่ควรปรับปรุงแผนทุกระยะ ๑ - ๒ ปี มิฉะนั้นแผนการที่จะจัดทำในปีต่อไปอาจล้มเหลวเพราะขาดเงินดำเนินการ

๒.๕ ความสัมพันธ์กับชุมชน

โรงเรียนคือส่วนหนึ่งของชุมชน และเป็นสมบัติของชุมชน เพราะต้องขึ้นด้วยเงิน ที่มาจากภาษีอากร ของประชาชน และทั้งจากการบริจาคของชุมชน ดังนั้นย่อมถือได้ว่า "โรงเรียนเป็นของชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชน" เพื่อให้บรรลุผลตามข้อความ ในอัญญาประกาศนี้ โรงเรียนจึงอยู่ในฐานะที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง โรงเรียนกับสถาบันที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดผลสมมูรต์ต่อชุมชน ^๒

ในการบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนนั้น ครูใหญ่ต้องทำกิจกรรม หรือร่วมกิจกรรม ทุกอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ทั้งในด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี พิธีการ สุขอนามัย การรื่นเริงและการพักผ่อนหย่อนใจ ตลอดจนการประกอบอาชีพของชุมชน ^๓

นางภูเฉสียว สุมาวงศ์ ^๔ กล่าวว่า การที่โรงเรียนกับชุมชนจะร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชน อาจทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

- (๑) จัดให้มีกรรมการโรงเรียนโดยเลือกตั้งจากประชาชน
- (๒) เปิดโอกาสให้ชุมชนใช้อาคาร สถานที่ของโรงเรียนนอกเวลาเรียนหรือในวันหยุด

^๑ Leo M. Casey, School Business Administration, pp. 2 - 5.

^๒ นางภูเฉสียว สุมาวงศ์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หน้า ๒

^๓ สุวัจน์ ศิลปอนันต์ "งานบริหารครูใหญ่" มิตรครู ๑๕ ก.ย. ๑๖ หน้า ๕๔

^๔ นางภูเฉสียว สุมาวงศ์ ด.ค. หน้า ๒ - ๔

เช่น เป็นที่สอนหนังสือผู้ใหญ่ เป็นที่ประชุม หรือจัดงานพิธีต่างๆ เป็นต้น

(๓) จักหลักสูตรของโรงเรียนให้สัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้ความรู้ของนักเรียนมีความหมายมากขึ้น สามารถนำสิ่งที่เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริงๆ ทั้งนี้ต้องใช้อุปกรณ์ สื่อมวลชน และแหล่งวิชาต่างๆ ในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการสอน เท่ากับเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไปในขณะเดียวกัน

(๔) จัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งจะช่วยให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทกับทางโรงเรียน เช่น การจัดนิทรรศการต่างๆ จัดแสดงละครประจำปี แข่งขันกีฬานักเรียน ให้บริการแนะแนวทางอาชีพแก่นักเรียน หรือเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมทางสังคม

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกระบวนการไม่ตรีสัมพันธ์สองทาง (a two-way process) ซึ่งต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เข้าช่วย นีกเลีย (Neagley) ^๒ ให้หลักการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไว้ว่า

- (๑) ผู้ร่วมงานประชาสัมพันธ์จะต้องเข้าใจเป้าหมายและหน้าที่ของโรงเรียนในการให้การศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง
- (๒) ผู้ร่วมงานประชาสัมพันธ์จะต้องทราบกฎหมาย ระเบียบต่างๆ และอำนาจหน้าที่ทางการศึกษาที่ตนมีอยู่
- (๓) โครงการประชาสัมพันธ์ต้องครอบคลุมชุมชนทั้งหมด
- (๔) จะต้องมีทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว และรับฟังข้อเสนอจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงแผน
- (๕) ผลสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อโรงเรียน
- (๖) ความสนใจ และทัศนคติของประชาชนเกี่ยวกับการศึกษา จะทราบได้โดยอาศัยข่าวสารที่ถูกต้องเท่านั้น
- (๗) โครงการประชาสัมพันธ์จะได้ผลขึ้นอยู่กับขวัญของคณะครู เป็นสำคัญ
- (๘) โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียนควรครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียน ตามอัตราส่วนที่เหมาะสม เงินที่จะใช้ในโครงการควรมาจากงบประมาณประจำปี

ปฏิญญา สาทร หลักบริหารการศึกษา หน้า ๒๔๕

^๒Ross L. Neagley, The School Administrator and Learning Resources, p. 34.

แซคส์ (Sachs) ^๑ เสนอแนวการจัดงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนไว้ว่า

- (๑) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องสร้างความสนใจให้ประชาชนเข้ามาใกล้ชิดกับโรงเรียน
- (๒) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในโครงการของโรงเรียน จะต้องไม่เป็นโครงการสำเร็จที่ออกมาจากห้องครูใหญ่ แต่เปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางโครงการด้วย

(๓) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นงานต่อเนื่อง ไม่ใช่งานแบบกระตั้นหันเป็นครั้งคราว ความคิดหรือทัศนคติที่เกิดขึ้นมิได้พัฒนาจากจุดจุดเดียว แต่เป็นการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ในอดีต ทัศนคติในปัจจุบัน และอารมณ์ของแต่ละบุคคล การปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ควรยึดคติที่ว่า "ช้าๆ ไค้พราสองเล่มงาม"

(๔) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะใช้วิธีการในเชิงบวก (Positive Approach) ทั้งนี้เพราะประชาชนไม่ชอบการขัดแย้ง ควรถือว่าการให้ข่าวสารที่มีผิดพลาดในบางครั้งอาจแก้ไขได้ อย่าให้ข่าวสารเกินความจริงจนเป็นการทำเพื่อเอาหน้า การไม่มีสัมปคมในเป็นนโยบายที่ต้องยึดถือ แสวงหาข้อเท็จจริงโดยปราศจากอคติ มีความสามารถในการเสนอวิธีการแก้ไขในเรื่องต่างๆ และมีวิธีการที่ดีในการร้องขอความร่วมมือจากชุมชน

(๕) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องใส่ใจติดต่อกับชุมชน ให้ข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโรงเรียนแก่ชุมชนโดยสม่ำเสมอและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับชุมชนโดยทันที

(๖) ข่าวสารที่เสนอออกไปจะต้องเข้าใจได้ง่าย ถูกต้องตามความเป็นจริง ใช้ภาษาง่ายๆ แต่ประทับใจ และใช้สัญลักษณ์ที่เข้าใจได้

แมทธีวส์ (Mathews) ^๒ เห็นว่า แผนการสร้างสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะดำเนินไปควยก็จะต้องมีการป้อนกลับของข่าวสาร (feed back) เพื่อจะได้

^๑ Benjamin M. Sachs, Educational Administration: A Behavioral Approach, p. 281.

^๒ Don E. Mathews, "Keys to Effective School-Community relations" in School Executive's Guide, pp. 1062 - 1063.

รู้ว่าชุมนุมชนมีความคิดเห็นต่อโรงเรียนอย่างไร แมทธิวส์ เสนอวิธีที่โรงเรียนจะทราบข่าวสารจากชุมนุมชนไว้ ๓ วิธี คือ

(๑) การสำรวจความคิดเห็น (Opinion-poll taking) โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับปัญหาที่โรงเรียนต้องการทราบ

(๒) นโยบายเปิด (Open-door policy) คือเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองที่มีปัญหาได้พบปะกับครูใหญ่ที่โรงเรียน หรืออาจติดต่อโดยทางโทรศัพท์ก็ได้

(๓) ใช้ระบบผู้สื่อข่าว (Listening posts) ครูใหญ่จะกระตุ้นให้บุคคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายสร้างความสัมพันธ์กับชุมนุมชนให้มากที่สุด อาจสมัครเป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์การต่างๆ ในชุมนุมชน เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคิดเห็นของชุมนุมชนในด้านต่างๆ

(โจนส์ (Jones) ^๑ เสนอวิธีที่แปลกออกไปคือ โครงการเชิญผู้ปกครองไปเยี่ยมโรงเรียน เขาอธิบายว่า อาจเชิญผู้ปกครองวันละ ๕ คน ตามลำดับตัวอักษรหน้าชื่อ ให้ไปถึงโรงเรียนเวลาประมาณ ๑๐.๐๐ น. หลังจากรับแจกตารางเรียนและโครงการต่างๆ ของโรงเรียนแล้ว ผู้ปกครองจะเลือกชมกิจการหรือบริเวณโรงเรียนได้ตามความสนใจของแต่ละบุคคล โรงเรียนจะเชิญชวนให้ผู้ปกครองรับประทานอาหารในโรงอาหาร (Cafeteria) ของโรงเรียนด้วย ระหว่างที่อยู่โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ได้พบนักเรียนในปกครองและได้อภิปรายปัญหาของนักเรียนกับคณะครู ก่อนกลับครูใหญ่จะขอความเห็นเกี่ยวกับกิจการต่างๆ ของโรงเรียนจากผู้ปกครอง ประโยชน์จากโครงการนี้คือ ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจโรงเรียนดีขึ้น ได้รู้จักคุ้นเคยกับคณะครูและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ลูกหลานของตนศึกษาอยู่

^๑James J. Jones, Secondary School Administration, pp. 398 - 399.

วิลลี

วิลลี (Willie) ๑ ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้อย่างน่าสนใจ เขาแบ่งคนในชุมชนออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มอิทธิพล (Dominants) ซึ่งได้แก่ผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูง เช่น พวกนายทุนอุตสาหกรรม นักธุรกิจ พ่อค้า ฯลฯ กับ บุคคลทั่วไป ซึ่งเขาเรียกว่า กลุ่มค้อยอิทธิพล (Subdominants)

๒ วิลเบอร์ บรูคโอเวอร์ (Brookover) ๒ อธิบายเพิ่มเติมว่า ชุมชนทุกแห่งจะมีระบบอำนาจ (power system) อำนาจในที่นี้หมายถึงความสามารถในการเข้าครอบครองหรือบังคับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ทุกชุมชนจะมีประชาชนหรือกลุ่มชนที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีอิทธิพลที่จะบังคับให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปตามที่เขาต้องการ บุคคลากรโรงเรียนจำเป็นต้องรู้แหล่งที่มาของอำนาจ และจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มอิทธิพลในชุมชน ถ้าต้องการให้โครงการของโรงเรียนดำเนินไปโดยไม่มีอุปสรรค

๓ วิลลี (Willie) ๓ คัดค้านความคิดข้างต้น เขาเห็นว่า กลุ่มค้อยอิทธิพล (Subdominants) ก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะเป็นกลุ่มใหญ่ย่อมมีอำนาจโต้แย้งหรือคัดค้านกลุ่มอิทธิพลได้ และอาจเป็นอุปสรรคต่อโครงการต่างๆ ของโรงเรียนได้เช่นกัน โรงเรียนจึงควรเรียนรู้วิธีที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทั้งสองกลุ่มนี้

๔ วิลเลียม วิลเลียมส์ (Williams) ๔ ได้ศึกษาวิจัยงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในอินเดียมา คำนวณความสัมพันธ์โรงเรียน พบว่าครูใหญ่ไม่ค่อยใช้ครูและนักเรียนให้เป็นประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนโดยการเยี่ยมเยียนมีน้อย และจากผลงานวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ ๕ ในเรื่องเดียวกันนี้พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพระนคร ติดต่อกับผู้ปกครองและจัดบริการชุมชนอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง การจัดให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ

๑ Charles V. Willie, "New Perspectives in School-Community Relations," in The Secondary School Principal in Action, pp.487-494.

๒ Wilbur B. Brookover, A Sociology of Education, pp. 378-379.

๓ Charles V. Willie, op. cit., pp. 492 - 494.

๔ Charles Owen Williams, "An In-Depth Investigation of Explicit Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School Principals," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.32, No.9, p.4909-A.

๕ สมบัติ จันทภูมิ การวิเคราะห์งานบริหารบุคคลากร ปรินธิพานิช ค.ม.๒๕๑๓.

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาสมรรถภาพในการบริหาร ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีครูใหญ่เพศชาย และเปิดทำการสอนจนถึงชั้น ม.ศ. ๓ เป็นอย่างน้อย วิธีการศึกษาสมรรถภาพจะวิเคราะห์จากความคิดเห็นของครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ในเขตการศึกษา ๑๑ มีโรงเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะศึกษาทั้งสิ้น ๔๕ โรงเรียน ผู้วิจัย เลือกศึกษาเพียง ๕๐ % หรือ ๒๓ โรงเรียน วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ แบ่งโรงเรียนใน แต่ละจังหวัดออกเป็น กลุ่มโรงเรียนใหญ่ และกลุ่มโรงเรียนเล็ก แล้วคำนวณหาจำนวน โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่าเป็นโรงเรียนในจังหวัด นครราชสีมา ๔ โรงเรียน, ชัยภูมิ ๓ โรงเรียน, บุรีรัมย์ ๔ โรงเรียน, สุรินทร์ ๔ โรงเรียน, และศรีสะเกษ ๔ โรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แสดงจำนวนโรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเขตจังหวัด และ ขนาดโรงเรียน

จังหวัด	จำนวนโรงเรียนในเกณฑ์		จำนวนโรงเรียนที่เลือก	
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก
นครราชสีมา	๕	๑๑	๓	๕
ชัยภูมิ	๒	๓	๑	๒
บุรีรัมย์	๔	๕	๒	๒
สุรินทร์	๒	๕	๑	๓
ศรีสะเกษ	๔	๔	๒	๒
รวม	๑๗	๒๘	๙	๑๔

การเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และเลือกครูในโรงเรียนตัวอย่าง โรงเรียนละ ๔๐% ของจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย กระจายละเอียดในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง และจำนวนครูที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ห้องเรียน	จำนวนครู ทั้งหมด	จำนวนครู กลุ่มตัวอย่าง
นครราชสีมา	ปากช่อง	๒๒	๓๕	๑๔
	บัวใหญ่	๒๑	๓๑	๑๓
	พิมาย	๒๐	๒๘	๑๒
	ปักธงชัยประชานิรมิต	๑๗	๒๘	๑๐
	เมืองคง	๑๖	๒๘	๑๐
	โชคชัยสามัคคี	๑๕	๒๓	๑๐
	สูงเนิน	๑๔	๒๒	๙
	ประทาย	๙	๑๔	๖
ชัยภูมิ	ชัยภูมิ	๒๗	๔๑	๑๓
	คอนสวรรค์	๑๓	๒๐	๘
	แก่งค้อวิทยา	๗	๑๒	๕
บุรีรัมย์	บุรีรัมย์วิทยาคม	๕๐	๗๖	๓๐
	ลำปลายมาศ	๒๖	๓๗	๑๕
	ประโคนชัยพิทยาคม	๑๕	๒๓	๙
	กระสัง	๙	๑๓	๕

ตารางที่ ๒ (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ห้องเรียน	จำนวนครู ทั้งหมด	จำนวนครู กลุ่มตัวอย่าง
สุรินทร์	สุรวิทยาคาร	๓๗	๖๖	๒๔
	ปราสาทวิทยาคาร	๑๖	๒๓	๘
	จอมพระประชาสรรค์	๑๕	๒๓	๘
	ท่าตูมประชาเสรมวิทย์	๑๓	๒๒	๘
ศรีสะเกษ	กำแพง	๑๘	๒๘	๑๑
	กันทรารมณ	๑๘	๓๐	๑๒
	ราษีไศล	๑๕	๒๗	๑๐
	ขุนหาญวิทยาสรรค์	๑๒	๑๗	๗
	รวมทั้งสิ้น	-	๖๖๘	๒๖๐

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน ๘๐ ข้อ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๕ ตอน คือ

- (๑) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ๑๖ ข้อ ✓
- (๒) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านบุคคลากร ๑๖ ข้อ ✓
- (๓) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านกิจการนักเรียน ๑๖ ข้อ ✓
- (๔) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านธุรการ ๑๖ ข้อ ✓
- (๕) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับ
ชุมชน ๑๖ ข้อ ✓

ในการตอบแบบสอบถามนั้น ครูผู้ตอบจะพิจารณาสมรรถภาพการทำงานของครูใหญ่
ในแต่ละข้อตามความคิดเห็นของเขาเอง โดยกำหนดค่าความสำคัญเป็น ๕ ระดับ คือ

ก	หมายถึง	มากที่สุด
ข	หมายถึง	มาก
ค	หมายถึง	ปานกลาง
ง	หมายถึง	น้อย
จ	หมายถึง	น้อยที่สุด หรือน้อยมากจนเกือบไม่มีเลย

การตรวจให้คะแนนพิจารณาจากคำตอบของครู เมื่อตอบ ก ข ค ง จ
ให้คะแนน ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ตามลำดับ
ตัวอย่างข้อทดสอบ

- (๐) การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปโดยยุติธรรม.....ก ข ค ง จ
(๐) ปีการแนะนำการศึกษาให้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง.....ก ข ค ง จ

วิธีสร้างเครื่องมือ

(๑) นำแบบสอบถามของ เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์^๑ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่
โดยใช้ความรู้จากตำรา และจากแบบสอบถามในวิทยานิพนธ์ฉบับอื่นที่เกี่ยวข้อง และอาศัยแนว
ของ ลีเคอร์ต (Likert Method) มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

(๒) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว จำนวน ๑๐๐ ข้อ (แบ่งเป็น ๕ หมวด
หมวดละ ๒๐ ข้อ) เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจแก้สำนวน และพิจารณาความ
เหมาะสม แล้วนำไปทำการทดลอง (Pretest) กับครูโรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย ซึ่งไม่เป็น
โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๕ คน เมื่อรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถาม
นั้นมาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อมั่นต่อไป

^๑ เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ การศึกษาสมรรถภาพการบริหารการศึกษาระชาวมวล
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และเทศบาล ในเขตการศึกษา ๖
ปริญญาโท กศ.ม. วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ๒๕๑๗

(๓) การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามนั้นๆ โดยใช้อัตราส่วนวิกฤต t เป็นค่าสถิติสำหรับการตรวจสอบ จากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น กลุ่มสูง กลุ่มต่ำ กลุ่มละ ๒๗ % ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อคำนวณเสร็จแล้วเลือกเอาข้อทดสอบที่มีอำนาจจำแนกสูง หมวดละ ๑๖ ข้อ รวม ๕ หมวด เป็นข้อทดสอบทั้งสิ้น ๘๐ ข้อ ค่าอัตราส่วนวิกฤต t ของข้อทดสอบที่เลือกได้นี้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ ทั้ง ๘๐ ข้อ แสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเที่ยงตรงภายในอยู่ในระดับสูง

(๔) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีแบ่งครึ่งแบบข้อคู่ - ข้อคี่ แล้วนำมาขยายเป็นความเชื่อมั่นของข้อทดสอบทั้งหมด ตามสูตรของสเปียร์แมน-บราวน์ (Spearman - Brown) ปรากฏค่าความเชื่อมั่นของข้อทดสอบทั้งหมด ๐.๙๘๘๘ แสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูงพอที่จะเชื่อถือได้ในการวัดครั้งต่อไป

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามครู ณ โรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อนำค่าคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติต่อไป

ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล

(๑) หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) รายข้อ และค่าเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละตอน แล้วประเมินผลสมรรถภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ จากค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความคิดเห็น (Opinionnaire) ของ John W. Best ^๑ หนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้หาค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นร้อยละจากคะแนนเต็ม ซึ่งจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารในแต่ละข้อได้เด่นชัดยิ่งขึ้น

^๑ John W. Best, Research in Education, pp. 158 - 159.

เกณฑ์สำหรับค่าเฉลี่ยรายข้อ

๓.๖๖๖๘	-	๕.๐๐๐๐	สูง
๒.๓๓๓๔	-	๓.๖๖๖๗	ปานกลาง
๑.๐๐๐๐	-	๒.๓๓๓๓	ต่ำ

เกณฑ์สำหรับค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละตอน

๕๘.๖๖๖๘	-	๘๐.๐๐๐๐	สูง
๓๗.๓๓๓๔	-	๕๘.๖๖๖๗	ปานกลาง
๑๖.๐๐๐๐	-	๓๗.๓๓๓๓	ต่ำ

(๒) หากค่าสถิติพื้นฐานที่จำเป็น แล้วใช้ T - test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม ดังต่อไปนี้

ครูใหญ่ที่มีอายุน้อย	กับ	ครูใหญ่ที่มีอายุมาก
ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย	กับ	ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	กับ	ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ค่าสถิติพื้นฐาน

๑.๑. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร^๑

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด,

N แทน จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง

^๑ L. W. Ferguson, Personality Measurement, p. 45.

๑.๒ ค่าความแปรปรวน (Variance) โดยใช้สูตร ๑

สูตร	s^2	=	$\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}$
เมื่อ	s^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกรณีในกลุ่มตัวอย่าง

๑.๓ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้สูตร ๒

สูตร	s	=	$\sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$
เมื่อ	s	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกรณีในกลุ่มตัวอย่าง

๒. ทำค่าอ่านาจรจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้สูตร ๓

สูตร	t	=	$\frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$
เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
	\bar{X}_1, \bar{X}_2	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำตามลำดับ
	s_1^2, s_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำตามลำดับ
	n_1, n_2	แทน	คนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำตามลำดับ

^๑ L.W. Ferguson, Personality Measurement, p. 62.

^๒ Ibid.

^๓ Allen Louis Edwards, Statistical Analysis, p. 104.

๓. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ใช้วิธีแบ่งครึ่งแบบข้อคู่-ข้อคี่ โดยใช้สูตร^๑

$$\text{สูตร} \quad r_{\frac{1}{2}I} = \frac{r_{\frac{1}{2}I}}{II} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ $r_{\frac{1}{2}I}$ แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครึ่งฉบับ

$\sum X, \sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนนข้อคู่และข้อคี่ตามลำดับ

$\sum X^2, \sum Y^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนข้อคู่และข้อคี่ตามลำดับ

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนนข้อคู่และข้อคี่ตามลำดับ

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อหาค่า ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครึ่งฉบับแล้ว นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตร^๒

$$\text{สูตร} \quad r_{tt} = \frac{2r_{\frac{1}{2}I}}{1 + r_{\frac{1}{2}I}}$$

เมื่อ r_{tt} แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

$r_{\frac{1}{2}I}$ แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครึ่งฉบับ

๔. ทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม โดยใช้ t-test^๓ ตามสูตรที่แสดงในข้อ ๒ (หน้า ๘๐)

^๑Henry E. Garrett, Statistics in Psychology and Education, p. 143.

^๒Ibid., p. 339.

^๓Allen Louis Edwards, Statistical Analysis, p. 104.

บทที่ ๘

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ ปรากฏผลดังจะได้นำเสนอต่อไป เพื่อความสะดวกและเป็นที่เข้าใจตรงกัน จึงขอกำหนดสัญลักษณ์ และข้อความย่อๆ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหาร ของครูใหญ่ ในทัศนะ ของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนครูใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง
S^2	แทน	ความแปรปรวน
S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน t - distribution.
P	แทน	ความเป็นไปได้ (Probability) ที่มีนัยสำคัญ ที่ระดับ .๐๕
NS	แทน	ความไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ (Non-Significant)
ร้อยละ	แทน	สมรรถภาพการบริหาร ของครูใหญ่คิดเป็นร้อยละ
ครูใหญ่อายุน้อย	แทน	ครูใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า ๔๕ ปี
ครูใหญ่อายุมาก	แทน	ครูใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไป
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	แทน	ครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ต่ำกว่า ๔ ปี
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	แทน	ครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ตั้งแต่ ๔ ปีขึ้นไป
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	แทน	ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีห้องเรียนต่ำกว่า ๑๔ ห้องเรียน
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	แทน	ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีตั้งแต่ ๑๔ ห้องเรียนขึ้นไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การประเมินผลสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ในด้านการบริหารวิชาการ, การบริหารบุคคลากร, การบริหารกิจการนักเรียน, การบริหารธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน

ตารางที่ ๓ ค่าสถิติแสดงสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนทั้ง ๕ ด้าน

ลำดับที่	งานบริหารโรงเรียน	\bar{X}	S
๑	การบริหารบุคคลากร	๔๓.๕๐๗๗	๑๐.๓๔๒๗
๒	การบริหารธุรการ	๔๓.๕๘๐๘	๕.๖๐๖๖
๓	การบริหารกิจการนักเรียน	๔๕.๒๖๙๒	๕.๑๕๐๔
๔	ความสัมพันธ์กับชุมชน	๔๒.๒๑๕๔	๕.๕๑๐๗
๕	การบริหารวิชาการ	๔๐.๐๖๕๔	๕.๓๒๗๕

จากตารางที่ ๓ ผลการประเมินค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ปรากฏว่าสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ โดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง แต่การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ

สมรรถภาพการบริหารบุคคลากร และการบริหารธุรการ มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก แต่ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารธุรการมีความแตกต่างกันน้อยกว่าความคิดเห็นทางด้านการบริหารบุคคลากร (เมื่อพิจารณาจากค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

๑.๑ การบริหารงานค่านิชาการ

ตารางที่ ๔ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย สมรรถภาพการบริหารนิชาการ แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรมในการบริหารงานนิชาการ	เฏี	ร้อยละ
๑	โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอน วัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อมเสมอ	๒.๓๘๐๘	๔๔.๕๒
๒	ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเลือกซื้อหนังสือ โสตทัศนวัสดุ และอุปกรณ์การสอนอื่นๆ	๒.๘๓๔๖	๔๕.๘๖
๓	ส่งเสริมการผลิตและการใช้อุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียน	๒.๕๓๔๖	๓๙.๓๖
๔	การช่วยครูให้เข้าใจวิธีการใช้หลักสูตร ประมวลการสอน ไตรงการสอน คู่มือครู และแบบเรียน	๒.๖๑๙๒	๔๐.๔๓
๕	มีการประชุมปรึกษาในสายวิชาต่างๆ อยู่เสมอเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน	๒.๔๐๙๙*	๓๕.๑๙
๖	ครูในโรงเรียนพัฒนาค่านิชาการและเทคนิคการสอนใหม่ๆ ด้วยการเข้ารับการอบรม	๒.๔๘๔๖*	๓๗.๑๑
๗	โรงเรียนจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่างๆ	๑.๘๓๐๘**	๒๐.๙๗
๘	การส่งเสริมให้ครูค้นคว้าทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ	๒.๑๖๕๕**	๒๙.๑๗
๙	การส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการอ่านบทความหรือตำราวิชาการศึกษาเพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน	๒.๖๑๖๓	๔๑.๐๖
๑๐	การส่งเสริมให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ,	๒.๙๘๐๘	๔๗.๐๒
๑๑	การจัดบริการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียน	๒.๕๖๑๕	๓๙.๐๘
๑๒	เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายหรือให้ครูในโรงเรียนฝึกเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายทางนิชาการในที่ประชุมนักเรียน	๑.๘๘๘๕**	๒๒.๒๑

ข้อ	พฤติกรรมในการบริหารวิชาการ	χ	ร้อยละ
๑๓	ครูใหญ่เดินตรวจทุกวันและสังเกตการสอนของครูเป็นครั้งคราว	๒.๕๙๓๓	๓๘.๘๑
๑๔	มีการประชุมประเมินผลโดยนนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนต่อไป	๒.๒๐๗๗**	๓๐.๑๘
๑๕	บทบาทของครูใหญ่ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ	๒.๗๘๘๕	๔๔.๗๑
๑๖	ครูคิดว่างานด้านวิชาการในโรงเรียนของคนใดคนหนึ่งที่น่าพอใจเพียงใด	๒.๗๔๖๒	๔๓.๖๕
	ค่าเฉลี่ยรวม	๔๐.๐๖๕๔	๓๗.๖๐

* คะแนนเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ

** คะแนนเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

จากตารางที่ ๔ ปรากฏว่า สมรรถภาพการบริหารวิชาการ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาน ในเขตการศึกษา ๑๑ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางแต่ค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ไม่ปรากฏข้อที่อยู่ในเกณฑ์สูง พฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถภาพการบริหารที่ค่อนข้างต่ำคือ การประชุมปรึกษาในสายวิชาต่างๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการส่งครูเข้ารับการอบรม สมรรถภาพการบริหารวิชาการที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่างๆ , การส่งเสริมให้ครูค้นคว้าทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ , การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายหรือให้ครูในโรงเรียนดังกล่าวเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายทางวิชาการในที่ประชุมนักเรียน, และ การประชุมประเมินผลโดยนนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนต่อไป.

๑.๒ สมรรถภาพในการบริหารบุคคลากร

ตารางที่ ๕ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหารบุคคลากร แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารบุคคลากร	χ	ร้อยละ
๑	ส่งเสริมให้ครูทำงานเต็มความสามารถ	๓.๒๓๐๘	๕๕.๗๗
๒	ให้ครูได้ทราบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน (นอกเหนือจากงานสอน) โดยชัดแจ้ง	๓.๑๓๐๘	๕๓.๒๗
๓	ติดตามดูผลงานที่มอบหมายให้	๒.๙๐๗๗	๔๗.๖๙
๔	พยายามจัดสภาพการทำงานให้ครูได้รับความสะดวก เพียงพอ เช่น ห้องทำงานและอุปกรณ์การทำงานต่างๆ	๒.๘๓๔๖	๔๕.๘๖
๕	ให้ครูมีโอกาสดำเนินความคิดเห็น	๓.๓๗๓๑	๕๙.๓๒
๖	จัดพบปะสังสรรค์อย่างกันเองกับคณะครู	๓.๐๗๓๑	๕๑.๘๓
๗	จัดสวัสดิการต่างๆ ช่วยเหลือครูที่เดือดร้อน	๒.๗๓๐๘	๔๓.๒๗
๘	งานส่วนใหญ่ของโรงเรียนสำเร็จด้วยความสามารถของคณะครู	๓.๖๕๓๘	๖๖.๓๔
๙	จัดหาเอกสาร ตำราให้ครูมีโอกาสดำเนินคว้าความรู้ใหม่ๆ แปลกๆ	๒.๗๑๕๔	๔๒.๘๘
๑๐	จัดปฐมนิเทศและอบรมครูภายในโรงเรียน สำหรับครูที่มาใหม่(ย้าย, บรรจุ)หรือที่เข้ารับตำแหน่งสูงขึ้น	๒.๔๐๗๗*	๓๕.๑๙
๑๑	ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อเมื่อมีโอกาส	๓.๖๒๓๑	๖๕.๕๘
๑๒	ส่งเสริมให้ครูโอน ย้าย ไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าเดิม	๓.๐๓๘๕	๕๐.๙๖
๑๓	สนับสนุนให้ครูมีโอกาสเลื่อนชั้น / เลื่อนชั้น และเลื่อนตำแหน่งในการทำงานสูงขึ้น โดยถือหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ	๓.๒๕๓๘	๕๖.๓๘
๑๔	ตักเตือนและให้คำแนะนำเมื่อครูทำงานผิดพลาดหรือบกพร่องในหน้าที่	๓.๑๕๗๖	๕๓.๙๔

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารบุคคลากร	\bar{X}	ร้อยละ
๑๕	มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบของครูในแต่ละปี	๒.๑๐๓๘**	๒๗.๕๘
๑๖	เป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัวของครู	๒.๖๗๓๑	๔๑.๘๓
	ค่าเฉลี่ยรวม	๔๗.๘๐๗๗	๔๘.๘๘

* ค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

** ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

ผลวิเคราะห์จากตารางที่ ๕ สมรรถภาพในการบริหารบุคคลากรของครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ครูใหญ่มีสมรรถภาพค่อนข้างสูงเมื่อวิเคราะห์รายข้อ คือ การส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ และการเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถช่วยงานโรงเรียนอย่างเต็มที่ ข้อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบของครูในแต่ละปี ส่วนการ ประมุขนิเทศครูใหม่ก็ยังห้าน้อยไป

๑.๓ สมรรถภาพในการบริหารกิจการนักเรียน

ตารางที่ ๖ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหารกิจการนักเรียน แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารกิจการนักเรียน	\bar{X}	ร้อยละ
๑	จัดประชุมนักเรียนเพื่ออบรมและแจ้งข่าวต่างๆ	๓.๒๕๐๐	๕๖.๒๕
๒	จัดให้มีสถานนักเรียน และให้นักเรียนได้ฝึกการดำเนินงานแบบประชาธิปไตย	๓.๔๘๖๒	๖๒.๔๑
๓	มีการจัดตั้งชุมนุมต่างๆ และจัดกิจกรรมของชุมนุมโดยสม่ำเสมอ	๒.๕๘๖๒	๓๘.๘๑

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารกิจการนักเรียน	\bar{X}	ร้อยละ
๘	จัดการแข่งขันกีฬานักเรียนภายในโรงเรียน	๓.๘๘๖๒ ^c	๖๒.๘๑
๙	จัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียน หรือจัดงานโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงความสามารถ	๒.๓๘๖๒ *	๓๓.๖๕
๑๐	จัดกองทุนภาษา และลูกเสือบริการช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนและชุมชน	๓.๑๑๑๕	๕๒.๓๘
๑๑	ทำระเบียบสนับสนักเรียนอย่างสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	๒.๖๓๖๘	๔๑.๙๒
๑๒	ให้ความรู้ข่าวสารแก่นักเรียนในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ	๒.๘๑๙๒	๔๕.๘๘
๑๓	ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาหารือแก่นักเรียนที่มีปัญหา	๒.๘๘๒๓	๔๖.๐๖
๑๔	กวาดขันและเอาใจใส่ในความประพฤติของนักเรียน	๓.๑๙๒๓	๕๔.๘๑
๑๕	จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการประชุมพยาบาล	๒.๓๘๐๘	๔๔.๕๒
๑๖	ให้ความรู้และดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน	๒.๙๒๓๑	๔๘.๐๘
๑๗	จัดบริการอาหารกลางวัน(โรงเรียนจัดเองหรือคนภายนอกมาจัด) โดยคำนึงถึงความสะอาด คุณภาพอาหาร และการควบคุมบรรยากาศในการรับประทานอาหาร	๒.๕๐๓๘ *	๓๗.๕๘
๑๘	จัดดูแลควบคุมความสะอาดในเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม หองน้ำ หองส้วม	๒.๔๓๘๕ *	๓๕.๘๖
๑๙	จัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน	๒.๔๘๘๕ *	๓๗.๒๑
๒๐	จัดให้รางวัลนักเรียนที่ประพฤติตนดีใ้คนทางการเรียน ความประพฤติ และกิจกรรมต่างๆ	๒.๓๐๗๗ **	๓๒.๖๘
	ค่าเฉลี่ยรวม	๔๕.๒๖๙๒	๔๕.๗๓

* ค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

** ค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ต่ำ

พิจารณาจากตารางเฉลี่ยรวมในตารางที่ ๖ แล้วจะเห็นว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ๑๑ บริหารกิจการนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงคือ การจัดให้มีสถานักเรียน และการจัดแข่งขันกีฬานักเรียนภายในโรงเรียน สมรรถภาพการบริหารที่ค่อนข้างต่ำคือ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียน การจัดบริการอาหารกลางวัน, การควบคุมความสะอาดของอาหาร เครื่องดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วม และการจัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การให้กำลังใจนักเรียนที่ดีเด่นทางการเรียน ความประพฤติ และกิจกรรมต่างๆ

๑.๔ สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านธุรการ

ตารางที่ ๗ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพการบริหาร ธุรการ แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหาร ธุรการ	\bar{X}	ร้อยละ
๑	โรงเรียนมีวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนพอเพียงกับความต้องการ	๒.๕๓๓๑	๓๘.๓๓
๒	การเบิกจ่ายเงินเดือน-เงินสวัสดิการได้รับความสะดวกเป็นอย่างดี	๓.๖๓๘๖	๖๕.๖๑
๓	วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนจัดบริการมีคุณภาพดี	๒.๕๘๖๒	๔๘.๖๕
๔	มีการควบคุมและตรวจสอบบัญชีการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	๓.๐๒๖๘	๕๐.๖๗
๕	มีการตรวจและติดตามการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนจัดบริการ	๒.๕๐๗๗*	๓๗.๖๘
๖	การเก็บเอกสาร ของทางราชการแบ่งเป็นหมวดหมู่ เรียบร้อย สะดวกแก่การเก็บการใช้	๓.๑๗๓๑	๕๔.๓๓
๗	โรงเรียนจัดทำทะเบียนสถิติ จำนวนครู นักเรียนทุกระดับ ไว้เป็นปัจจุบัน	๓.๓๖๑๕	๕๘.๐๘
๘	การจัดทำสมุดประวัติและสมุดเงินสะสมของครู เป็นปัจจุบัน	๒.๗๘๖๒	๔๓.๖๕

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารธุรกิจ	ปี	ร้อยละ
๘	การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ คำเนิการตามสิทธิของครูที่ควรได้รับ	๓.๑๔๒๓	๕๓.๕๖
๑๐	จัดทำเอกสารแจ้งข่าว คำสั่ง การประชุม และ ระเบียบเกี่ยวกับกิจกรรมภายในโรงเรียน	๒.๘๖๕๕	๔๘.๑๓
๑๑	ดูแลรักษาและซ่อมแซมพัสดุครุภัณฑ์ภายในสำนักงาน	๒.๗๓๐๘	๔๒.๕๘
๑๒	จัดตกแต่งและดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้สวยงาม	๒.๗๗๓๑	๔๔.๓๓
๑๓	จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยและอัคคีภัย ภายในโรงเรียนอย่างรัดกุม	๓.๕๖๑๕	๖๔.๐๔
๑๔	จัดทำปฏิทินงานประจำในรอบปี เพื่อเป็นแนวทาง ปฏิบัติงานของโรงเรียน	๒.๕๕๐๐*	๓๘.๗๕
๑๕	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและโครงการต่างๆ ของโรงเรียน	๒.๘๕๐๐	๔๖.๒๕
๑๖	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการและธุรการ (งานนอกเหนือจาก งานสอน) ทราบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน โดยชัดเจน	๓.๐๖๕๔	๕๑.๖๓
	ค่าเฉลี่ยรวม	๔๗.๕๘๐๘	๔๘.๓๔

* ค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

จากตารางที่ ๗ ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเมื่อเทียบกับเกณฑ์บอกให้ทราบว่า สมรรถภาพ
การบริหารธุรกิจ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ อยู่ในระดับ-
ปานกลาง ผลการวิเคราะห์รายชื่อที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือ การเบิกจ่ายเงินเดือน
เงินสวัสดิการ, การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยและอัคคีภัยภายในโรงเรียน, ส่วนงาน
ค่าน การตรวจและติดตามการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนจัดบริการ และการจัดทำปฏิทินงาน
ในรอบปี ปรากฏผลยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก.

๑.๕ สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
 ตารางที่ ๘ แสดงคะแนนเฉลี่ย สมรรถภาพการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
 แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	\bar{X}	ร้อยละ
๑	มีเจ้าหน้าที่โรงเรียนต้อนรับผู้ไปติดต่อ และบริการ จนเป็นที่พอใจ	๒.๘๘๔๖	๔๗.๑๑
๒	จัดให้มีการพบปะและประชุมผู้ปกครองในโอกาสอันควร	๒.๖๐๓๘	๔๐.๐๘
๓	เชิญผู้ปกครองไปชมกิจกรรมของโรงเรียนในโอกาส อันควร	๒.๒๒๓๑ **	๓๐.๕๘
๔	โรงเรียนได้มีจดหมายหรือเอกสารอย่างอื่นติดต่อกับ ผู้ปกครองเกี่ยวกับนักเรียนเสมอ	๒.๗๖๘๒	๔๔.๒๓
๕	โรงเรียนได้มีจดหมายหรือเอกสารอย่างอื่นแจ้งข่าว กิจการโรงเรียนและขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ในโอกาสอันควร	๒.๗๓๐๘	๔๒.๕๘
๖	โรงเรียนจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง เพื่อดำเนินการ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา	๑.๘๕๓๘ **	๒๑.๓๔
๗	โรงเรียนเคยได้รับบริจาคสิ่งของ แรงงาน และ ความช่วยเหลือจากผู้ปกครองและชุมชน	๓.๑๓๔๖	๕๓.๓๖
๘	การบริจาคต่างๆ ของผู้ปกครองและชุมชน เกิดจากความศรัทธา ความเชื่อมั่นที่มีต่อโรงเรียน	๒.๘๕๓๘	๔๔.๘๔
๙	ผู้ปกครองและชุมชนทราบความเป็นไปในโรงเรียน และยินดีให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเสมอ	๓.๐๐๗๗	๕๐.๑๘
๑๐	โรงเรียนเชิญผู้ปกครองหรือผู้มีความชำนาญในอาชีพ บางอย่างในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากร	๑.๘๔๒๓ **	๒๑.๐๖

ข้อ	พฤติกรรมการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	\bar{X}	ร้อยละ
๑๑	โรงเรียนได้นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ เป็นประโยชน์ในการศึกษา	๒.๒๘๖๑**	๓๑.๑๕
๑๒	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ประชาชนใช้อาคารสถานที่ ของโรงเรียนตามความจำเป็นในโอกาสอันควร	๒.๘๖๑๕	๔๕.๐๘
๑๓	โรงเรียนหาโอกาสเข้าไปร่วมในพิธีการทางศาสนา และประเพณีต่างๆ ในท้องถิ่นเสมอ	๓.๖๖๑๕	๖๖.๕๘
๑๔	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนด้าน การศึกษา อาชีพ และสันทนาการ	๒.๘๘๒๓	๔๖.๐๖
๑๕	มีการประชุมวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นระยะๆ	๒.๒๗๖๘**	๓๑.๕๒
๑๖	มีโครงการสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งในระยะสั้น และใน ระยะยาว	๒.๒๕๐๐**	๓๑.๒๕
	ค่าเฉลี่ยรวม	๔๒.๒๑๕๘	๔๐.๘๖

** ค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ต่ำ

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ ๔ ปรากฏว่า ความสัมพันธ์กับชุมชนโดยส่วนรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างต่ำ พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์รายข้อ คือ การเข้าร่วมในพิธีทางศาสนาและประเพณีต่างๆ ของท้องถิ่น พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การเชิญผู้ปกครองไปชมกิจกรรมของโรงเรียน ในโอกาสอันควร, การจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง, การเชิญผู้ปกครองหรือผู้มีความชำนาญ ในอาชีพบางอย่างในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากร, การนำเอาทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้เป็น ประโยชน์ทางการศึกษา, การวางโครงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว, และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีอายุต่างกัน
 ตารางที่ ๕ ค่าสถิติพื้นฐานและผลการทดสอบความแตกต่างของ สมรรถภาพในการบริหาร
 โรงเรียนด้านต่างๆ ของครูใหญ่ที่มีอายุต่างกัน

งานบริหารโรงเรียน	N	\bar{X}	S^2	t	P
<u>การบริหารวิชาการ</u>					
ครูใหญ่อายุน้อย	๑๓	๔๒.๖๓๒๘	๗๘.๘๐๘๘	๑.๓๓๔๒	NS
ครูใหญ่อายุมาก	๑๐	๓๗.๕๗๕๘	๘๒.๒๖๑๘		
<u>การบริหารบุคคลากร</u>					
ครูใหญ่อายุน้อย	๑๓	๕๑.๑๗๘๗	๘๕.๘๗๕๓	๑.๕๕๕๘	NS
ครูใหญ่อายุมาก	๑๐	๔๘.๗๓๘๘	๘๗.๘๘๕๒		
<u>การบริหารกิจการนักเรียน</u>					
ครูใหญ่อายุน้อย	๑๓	๔๗.๑๑๗๒	๖๒.๗๘๑๘	๐.๘๕๑๓	NS
ครูใหญ่อายุมาก	๑๐	๔๓.๘๗๗๓	๘๘.๑๐๖๓		
<u>การบริหารธุรการ</u>					
ครูใหญ่อายุน้อย	๑๓	๔๘.๕๘๓๗	๘๐.๘๗๕๘	๐.๘๘๖๐	NS
ครูใหญ่อายุมาก	๑๐	๔๕.๖๒๘๘	๘๖.๑๖๖๕		
<u>ความสัมพันธ์กับชุมชน</u>					
ครูใหญ่อายุน้อย	๑๓	๔๓.๒๖๕๖	๘๕.๘๐๒๘	๐.๘๘๘๖	NS
ครูใหญ่อายุมาก	๑๐	๔๑.๑๘๗๐	๑๐๘.๘๘๒๒		

$t_{.05} = ๒.๐๘๐$, NS = Non-significant

จากตารางที่ ๕ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีอายุต่างกันปรากฏว่า ครูใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า ๔๕ ปี และครูใหญ่ที่มีอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ บุคคลากร กิจการนักเรียน ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลที่ได้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ตารางที่ ๑๐ ค่าสถิติมูลฐาน และผลการทดสอบความแตกต่างของสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้านต่างๆ ของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

งานบริหารโรงเรียน	N	\bar{X}	S^2	t	P
<u>การบริหารวิชาการ</u>					
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	๑๔	๔๑.๗๕๘๖	๕๐.๒๔๕๐		
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	๕	๓๘.๐๗๕๕	๗๖.๕๓๖๑	๐.๕๖๓๑	NS
<u>การบริหารบุคคลากร</u>					
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	๑๔	๕๐.๓๑๖๕	๑๐๓.๘๘๕๖		
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	๕	๔๕.๑๕๐๕	๕๖.๕๗๑๘	๑.๒๑๓๔	NS
<u>การบริหารกิจการนักเรียน</u>					
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	๑๔	๕๖.๑๖๕๕	๗๕.๐๘๘๕		
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	๕	๕๕.๒๓๕๗	๕๒.๓๖๗๑	๐.๕๘๓๑	NS
<u>การบริหารธุรการ</u>					
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	๑๔	๕๕.๗๕๕๕	๕๒.๕๕๓๑		
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	๕	๕๕.๐๘๖๖	๘๒.๕๖๑๕	๑.๑๘๑๕	NS
<u>ความสัมพันธ์กับชุมชน</u>					
ครูใหญ่ประสบการณ์น้อย	๑๔	๕๒.๕๕๖๘	๑๐๐.๕๑๓๐		
ครูใหญ่ประสบการณ์มาก	๕	๕๑.๓๖๖๓	๕๕.๕๕๕๒	๐.๓๕๗๐	NS

$t_{.๐๕} = ๒.๐๘๐$

NS = Non - significant

จากตารางที่ ๑๐ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏว่าสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้าน วิชาการ, บุคคลากร กิจการนักเรียน, ธุรการ, และความสัมพันธ์กับชุมชน ของครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี กับครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสถิติที่ได้ไม่ยอมรับสมมติฐาน ข้อ ๒

๔. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน ของครูใหญ่
ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

ตารางที่ ๑๑ ค่าสถิติมูลฐาน และผลการทดสอบความแตกต่าง ของสมรรถภาพการบริหาร
โรงเรียนค้ำต่าง ๆ ของครูใหญ่ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่างกัน

งานบริหารโรงเรียน	N	\bar{X}	S^2	t	P'
<u>การบริหารวิชาการ</u>					
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	๑๔	๔๐.๘๖๒๑	๘๘.๓๙๘๓		
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	๘	๓๙.๘๓๓๖	๘๕.๒๕๒๙	๐.๓๖๑๓	NS
<u>การบริหารบุคคลากร</u>					
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	๑๔	๔๘.๘๕๓๔	๑๑๒.๔๙๑๔		
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	๘	๔๗.๑๔๕๘	๑๐๑.๕๓๑๖	๐.๓๘๘๐	NS
<u>การบริหารกิจการนักเรียน</u>					
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	๑๔	๔๕.๖๘๑๐	๖๙.๘๐๑๓		
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	๘	๔๔.๙๓๓๕	๙๕.๒๖๘๘	๐.๑๘๘๔	NS
<u>การบริหารธุรการ</u>					
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	๑๔	๔๘.๖๐๓๔	๘๘.๒๒๔๐		
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	๘	๔๖.๓๕๖๙	๙๔.๖๖๓๘	๐.๔๕๐๒	NS
<u>ความสัมพันธ์กับชุมชน</u>					
ครูใหญ่โรงเรียนเล็ก	๑๔	๔๑.๒๕๘๖	๑๐๑.๕๔๑๒		
ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่	๘	๔๒.๙๘๖๑	๙๔.๙๐๑๘	-๐.๔๐๘๔	NS

t.๐๕ = ๒.๐๘๐

NS = Non - significant

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยตามตารางที่ ๑๑ พบว่า สมรรถภาพในการบริหาร
โรงเรียนค้ำ วิชาการ บุคคลากร กิจการนักเรียน ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน
ของครูใหญ่ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อนี้สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อ ๓

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการประเมินผลสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาหาทางปรับปรุงการบริหารโรงเรียนในส่วนที่ยังบกพร่อง นอกจากนี้การศึกษายังวิจัยต่างๆ ที่มีผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียน น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้กระทำกับ ครูใหญ่ และครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ ซึ่งเปิดสอนมาแล้ว ๓ ปีเป็นอย่างน้อย มีโรงเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะทำการศึกษานี้ ๔๕ โรงเรียน ผู้วิจัยเลือกศึกษาเพียง ๒๓ โรงเรียน หรือ ร้อยละ ๕๐ ของกลุ่มประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วย ครูใหญ่ ๒๓ คน และครู ๒๖๐ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๒๘๓ คน

วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ขึ้นจำนวน ๑๐๐ ข้อ หลังจากนำไปทดลอง (Pretest) แล้ว คัดเลือกเอาเพียง ๕๐ ข้อ แบ่งเป็น ๕ ตอน ตอนละ ๑๐ ข้อ คือ แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนด้าน วิชาการ, บุคคลากร, กิจการนักเรียน, ชุมชน และความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตามครู ณ โรงเรียนที่เลือกเป็นตัวอย่าง และรอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้วิธีการทางสถิติ คำนวณหาสิ่งต่อไปนี้

- (๑) หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ คะแนนเฉลี่ย ความแปรปรวน และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- (๒) ใช้เกณฑ์การประเมินค่าความกึกเห็นของ John W. Best ประเมินสมรรถภาพการบริหารของครูใหญ่ ว่าอยู่ในระดับ สูง กลาง หรือต่ำ
- (๓) ใช้ t - test ทดสอบความแตกต่างของสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มี อายุ, ประสบการณ์ ต่างกัน และครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในการบริหารด้าน วิชาการ, บุคคลากร, กิจการนักเรียน, ชุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ปรากฏผลดังนี้

๑. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา ๑๑ ในด้าน บุคคลากร, ชุรการ, และกิจการนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ
๒. สมรรถภาพในการบริหารวิชาการ เมื่อวิเคราะห์รายข้อ ไม่ปรากฏข้อที่อยู่ในเกณฑ์สูง พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ คือ การประชุมปรึกษาในสายวิชาต่างๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาด้านวิชาการและเทคนิคการสอน พฤติกรรมการบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่างๆ, การส่งเสริมให้ครูค้นคว้าทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ, การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย หรือให้ครูในโรงเรียนฝึกเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายทางวิชาการ ในที่ประชุมนักเรียน, การประชุมประเมินผลโดยนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนต่อไป

๓. สมรรถภาพในการบริหารบุคคลากร ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ครูใหญ่มีสมรรถภาพค่อนข้างสูง คือ การส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถช่วยงานโรงเรียน อย่างเต็มที่ พฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก คือ การให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความ- คดีความชอบของครูในแต่ละปี , ส่วนการจัดปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ก็ยังทำน้อยไป

๔. สมรรถภาพในการบริหารกิจการนักเรียน ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต การศึกษา ๑๑ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการบริหารกิจการนักเรียน ที่มีสมรรถภาพค่อนข้างสูง คือ การจัดให้มีสภานักเรียน และการจัดการแข่งขันกีฬาภายใน โรงเรียน สมรรถภาพการบริหารที่ค่อนข้างต่ำคือ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียน การจัดบริการอาหารกลางวัน, การควบคุมความสะอาดของอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม, และ การจัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน พฤติกรรมที่มีสมรรถภาพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การ ส่งเสริมให้กำลังใจนักเรียนที่ดีเด่นทางการเรียน ความประพฤติ และกิจกรรมต่างๆ

๕. สมรรถภาพในการบริหารธุรการ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการบริหารที่มีสมรรถภาพค่อนข้างสูง คือ การให้บริการ คำนการ เบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการ, การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย และ ทัศนศึกษาในโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารที่มีสมรรถภาพค่อนข้างต่ำ คือ การตรวจและ ติดตามการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนจัดบริการ และการจัดทำปฏิทินงานประจำในรอบปี เพื่อเป็นแนวปฏิบัติงานของโรงเรียน

๖. สมรรถภาพการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ค่อนข้างต่ำ งานที่โรงเรียนทำได้ดี พอสมควรคือ การเข้าร่วมพิธีทางศาสนาและประเพณีต่างๆ ในท้องถิ่น มีพฤติกรรม การบริหารหลายประการที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การเชิญผู้ปกครองไปชมกิจกรรมของ โรงเรียนในโอกาสอันควร, การจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง, การเชิญผู้ปกครองหรือ ผู้มีความชำนาญในอาชีพบางอย่างในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากร, การนำเอาทรัพยากรใน ท้องถิ่นมาใช้เป็นประโยชน์ทางการศึกษา, การวางโครงการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์

๗. อายุ และประสบการณ์ของครูใหญ่ น่าจะไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพในการบริหารงานโรงเรียน

๘. ขนาดที่แตกต่างกันในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ไม่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

ประเด็นที่ควรให้ความสนใจอย่างยิ่งจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การที่พบว่าสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนด้านบุคคลากร ชุมการ และกิจการนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ส่วนการบริหารวิชาการและความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ผลที่ปรากฏเช่นนี้ แสดงถึงความบกพร่องของการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย ๒ ประการ คือ ประการแรก ไม่สอดคล้องกับหลักทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ในแง่ที่ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องให้ได้ทั้งผลงานสูง และค่านิยมหรือมนุษยสัมพันธ์สูง^๑ ประการต่อมา การศึกษาครั้งนี้ได้ผลตรงกันข้ามกับผลงานวิจัยของ ดุบโน (Dubno) ซึ่งเคยพิสูจน์ว่า กลุ่มจะพอใจกับผู้นำที่มีคุณภาพสูงในงานหน้าที่หลัก (Central Function) และทำงานเกี่ยวข้องกับงานหลักนั้นมากที่สุด^๒ งานหน้าที่หลักในการบริหารโรงเรียนน่าจะเป็นงานเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หรือการบริหารวิชาการนั่นเอง งานอื่นควรเป็นงานสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น^๓

^๑อรุณ วัชรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร หน้า ๔๓๕.

^๒P. Dubno, "Leadership, Group Effectiveness, and Speed Decision," Journal of Psychology, 1965, 65 : 351 - 360.

^๓พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน หน้า ๒๒๕.

ความบกพร่องในการบริหารวิชาการที่ปรากฏ ก็ล้วนเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่อาจถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารวิชาการ อาทิเช่น การจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่างๆ การประชุมปรึกษาในสายวิชา การส่งเสริมให้ครูนำเอาวิธีสอนใหม่ๆ มาใช้ และให้นำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารวิชาการขาดทั้ง การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล อันเป็นหลักการเบื้องต้นของการบริหาร

สมรรถภาพในการบริหารบุคคลากร ของครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง หรือดีพอใช้ แต่มีพฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมากควรได้รับการปรับปรุงคือ การให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบของครูในแต่ละปี แสดงว่าครูใหญ่ส่วนมากใช้วิธีพิจารณาความดีความชอบของครูโดยครูใหญ่เป็นผู้ประเมินผลคนเดียว แบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ จรรยาบรรณ หรืออาจมีแบบอื่นประกอบแต่ก็มีรายละเอียดไม่เพียงพอ ทำให้ขาดความเที่ยงตรงในการวัด และผู้บังคับบัญชาก็มิได้ใช้จรรยาบรรณหรือแบบประเมินผลอย่างจริงจัง คงอาศัยการสังเกตการณ์ และความพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความชอบ^๑ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม หรือลำเอียงได้ง่าย^๒ การนำเอาวิธีการตั้งกรรมการ โดยมีแบบประเมินผลที่เหมาะสมน่าจะช่วยแก้ความลำเอียง และทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม เป็นการเสริมสร้าง "ขวัญ" ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี^๓

ผลการศึกษาสมรรถภาพการบริหาร กิจกรรมนักเรียนพบว่า ครูใหญ่ขาดความสนใจในการให้บริการด้านความจำเป็นพื้นฐาน หรือสิ่งที่ เฮิสเบอร์ก (Herzberg)^๔ เรียกว่า "ปัจจัยค้ำจุน" เช่น การจัดบริการอาหารกลางวัน เพื่อควบคุมความสะอาดและคุณภาพอาหาร, การจัดครูดูแลความสะอาดของห้องน้ำห้องส้วม, การจัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียน

^๑ เพ็ญศรี วายวานนท์ "แนวคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน"

วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ๒ : ๒๓๔ - ๒๓๕, เมษายน ๒๕๑๔.

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หน้า ๒๒๑.

^๓ กุ หน้า ๒๒๐ - ๒๒๔.

^๔ Federick Herzberg, Work and the Nature of Man.

ที่ยากจน เป็นต้น เมื่อขาดปัจจัยค่าเงินเหล่านี้ อาจทำให้นักเรียนไม่พอใจในสภาพของตน และเกิดความเบื่อหน่ายไม่สนใจเรียนในที่สุด นอกจากนี้ การส่งเสริมให้กำลังใจนักเรียน โดยการให้รางวัลหรือคำชมเชยแก่นักเรียนที่ดีเกินทาง การเรียน ความประพฤติ และ กิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็น "ปัจจัยกระตุ้น" อย่างหนึ่งที่จะช่วยให้นักเรียนพอใจและสนใจที่จะ ประพฤติปฏิบัติดีขึ้น ครูใหญ่ก็นำเอามาใช้บ่อยเกินไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูใหญ่ขาด แรงกระตุ้นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง และขาด "การรื้อรอบ" ในสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนหรือบั่นทอน สมรรถภาพของงานด้านการเรียนการสอน อันเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียน สถานักเรียน ซึ่งมีจัดอยู่เกือบทุกโรงเรียนน่าจะช่วยให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารกิจการนักเรียน ได้เป็นอันมาก หากครูใหญ่จะพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตร ของนักเรียนด้านนี้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหาร

จากการศึกษาครั้งนี้ปรากฏว่า การบริหารธุรการ เป็นงานที่ครูใหญ่ทำได้ดีเมื่อ เปรียบเทียบกับการบริหารประเภทอื่น แต่งานที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับการให้บริการด้านการ เรียนการสอน รวมทั้งการตรวจและติดตามผลการใช้วัสดุอุปกรณ์เหล่านั้น ผลยังไม่น่าพอใจนัก ข้อบกพร่องเหล่านี้ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากลักษณะการจัดองค์การไม่เหมาะสมและการมอบหมาย งานไม่ชัดเจนพอ กระบวนการบริหารขาดการเสนอรายงาน การสื่อสารเป็นแบบจากบน ลงล่างทางเดียว จึงทำให้ไม่ทราบความต้องการของครูในสายวิชาต่างๆ อนึ่ง การจัดทำ ปฏิทินงานประจำในรอบปี ครูใหญ่น่าจะให้ความสนใจมากกว่านี้ เพราะเป็นการวางแผน ล่วงหน้าเพื่อจะได้เตรียมการไว้ให้พร้อมในระยะยาว

การที่ผลการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีสมรรถภาพค่อนข้างต่ำ อาจเป็น เพราะโครงสร้างของการบริหารแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ทำให้ประชาชนมิได้มีส่วน เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน และไม่มีอำนาจในการให้ทุนให้โทษแก่ครูใหญ่ ครูใหญ่ จึงให้ความสนใจและเอาใจผู้บังคับบัญชายิ่งกว่าจะรับใช้ชุมชน จะเห็นได้จากการที่ครูใหญ่ ส่วนมากไม่สนใจจัดกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

สมาคมครูผู้ปกครองซึ่งเป็นองค์การที่จะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้เป็นอย่างดีก็ได้รับความสนใจน้อย แม้จะมีผู้นำมาเผยแพร่ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐^๑ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะค่านิยมของระบบราชการไทยต่อต้านการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ ตามทัศนะของ ซิฟฟิน(Siffin)^๒ ก็เป็นไปได้ ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ ฟีดเลอร์(Fiedler)^๓ ที่ว่า สมรรถภาพในการบริหารจะขึ้นอยู่กับ โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่ง และความพอใจในตัวผู้นำ

โครงสร้างของโรงเรียนอยู่ในลักษณะระบบราชการ(Bureaucracy) ที่ต้องทำงานตาม กฎ ระเบียบ และการตรวจสอบจากส่วนกลาง อำนาจในการตัดสินใจรวมทั้ง อำนาจอนุมัติการจ่ายเงินอยู่ในขอบเขตจำกัด เมื่อจะดำเนินโครงการใหม่ๆ จะต้องขออนุญาตไปตามลำดับขั้นจนกว่าจะถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ การที่สายการบังคับบัญชาเป็นรูปปิระมิดสูงชันมากเช่นนี้ อาจเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่เอื้อต่อการขยายภาคแห่งเสรีภาพทางวิชาการ ครูใหญ่ส่วนมากจึงทุ่มเทความสนใจให้แก่งานธุรการ อันได้แก่การตกแต่งอาคารสถานที่ และการก่อสร้าง เป็นต้น เพราะเป็นงานที่ปรากฏผลเด่นชัด ง่ายต่อการตรวจสอบพิจารณาความดีความชอบ ส่วนงานด้านวิชาการครูใหญ่ให้ความสนิใจน้อย เพราะผู้บังคับบัญชาซึ่งขาดเครื่องมือและวิธีการตรวจสอบที่ดี ไม่นิยมนำมาพิจารณาเป็นความดีความชอบ ฉะนั้นงานในลักษณะที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน เช่น การจัดนิทรรศการ การประชุมปฏิบัติการ(Workshop) หรือการนิเทศครูใหม่ ฯลฯ ซึ่งสามารถจัดทำได้ในระดับโรงเรียน ครูใหญ่เลยถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของ จังหวัด หรือ กรม ไป เมื่อครูใหญ่ขาดความเอาใจใส่ต่องานหน้าที่หลัก อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูทั้งหลายไม่พอใจในตัวผู้บริหาร จึงประเป็นผลสมรรถภาพการบริหารของครูใหญ่ค่อนข้างต่ำ

^๑ ก่อ สวัสดิพาณิชย์ และคนอื่นๆ การเผยแพร่ความคิดใหม่ทางการศึกษา
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ในประเทศไทย หน้า ๒๕.

^๒ William J. Siffin, The Thai Bureaucracy; pp. 161 - 163.

^๓ F.E. Fiedler, Theory of Leadership Effectiveness, 310 pp.

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง อายุ และ ประสบการณ์ ของครูใหญ่ กับ สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน ปรากฏว่า อายุ และ ประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่เป็น ปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด^๑ อายุ และ ประสบการณ์ อาจมิใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านสมรรถภาพการบริหารขึ้นได้ ฉะนั้นในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งบริหาร โดยยึดระบบอาวุโสจึงไม่แน่ว่าจะได้บุคคลที่มีความสามารถสูงกว่าผู้ค้อยอาวุโสเสมอไป น่าเสียดายที่กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาครั้งนี้ไม่เอื้ออำนวยให้ได้ศึกษาเปรียบเทียบด้านคุณวุฒิ และ การศึกษาอบรมทางวิชาการ

ผลจากการแบ่งโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มหนึ่งมีห้องเรียนต่ำกว่า ๑๘ ห้อง อีกกลุ่มมีตั้งแต่ ๑๘ ห้องเรียนขึ้นไป แล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบ ปรากฏว่า สมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าการเลือกกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้เหมาะสม สามารถควบคุมตัวแปรด้านขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันมากเกินไปอันจะเป็นผลให้เกิดปัญหาทางการบริหารเพิ่มขึ้นอีกเป็นอันมาก^๒ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะไม่ปรากฏในกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ที่อยู่ในขอบข่ายของการศึกษาครั้งนี้

๑

^๑ สมปราชญ์ จอมเทศ การบริหารและการจัดการ หน้า ๑๑.

^๒ Lester W. Anderson, School Administration, pp. 89 - 92.

ข้อเสนอแนะ

๑. กรมสามัญศึกษาควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งผู้บริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ, ฝ่ายบริการ ของโรงเรียน ในระดับเขตการศึกษา เพื่อหาทางแก้ปัญห การบริหารด้านต่างๆ ดังที่ปรากฏในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และควรกำหนดนโยบายหรือ เสนอแนะให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักว่างานหลักในการบริหารโรงเรียน คือ งานวิชาการ ส่วนงานด้านอื่นๆ เป็นเพียงงานที่จะช่วยให้การเรียนการสอนหรืองานวิชาการบรรลุ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจต่องานด้านวิชาการ เป็นอันดับแรก
๒. ควรจัดให้มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูใหญ่และครูชั้น โดยเฉพาะ แบบ ประเมินผลนี้จะต้องมีความเที่ยงตรง คือสามารถวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้จริงๆ โดยเฉพาะ งานในหน้าที่หลักของแต่ละบุคคล ควรใช้วิธีประเมินผลในรูปคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาหลายฝ่าย และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาการ ทำงานของบุคคลากร และจะได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอีกด้วย
๓. ครูใหญ่ควรศึกษาความต้องการและปัญหาต่างๆ ของนักเรียน จากสถานักเรียน โดย เปิดโอกาสให้สถานักเรียนเสนอความคิดเห็นในคำานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และเปิดโอกาส ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดให้บริการ เช่น เป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่ เป็นต้น
๔. ครูใหญ่ควรปรับปรุงการจัดองค์การให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน เช่น จัดเป็นแผนก ต่างๆ ในโรงเรียนใหญ่ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญๆ ด้านต่างๆ ทั้งด้านการ บริหารวิชาการ, บุคคลากร, กิจการนักเรียน, ชุรการ, และความสัมพันธ์กับชุมชน และควรนำหลักกระบวนการบริหาร (Administrative Process) มาปฏิบัติจริงทุกชั้น ตอน โดยเฉพาะ การวางแผน และติดตามประเมินผล ซึ่งยังบกพร่องอยู่
๕. ควรส่งเสริมให้มีการตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง เพื่อให้ประชาชนเข้ามาช่วยสร้างประโยชน์ ให้แก่การศึกษา เป็นการวางพื้นฐานเพื่อรองรับนโยบายกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น ซึ่งเสนอโดยคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา
๖. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่า เพศ คุณวุฒิ และความรู้ด้านวิชาการบริหาร จะมีผลต่อ สมรรถภาพในการบริหารการศึกษาหรือไม่เพียงใด

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- กมล สุคประเสริฐ "ผู้นำทางการศึกษา" ประชาศึกษา ๒ : ๘๒ - ๘๐, กันยายน ๒๕๐๗.
- ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ "การมัธยมศึกษาในประเทศไทย" ประมวลบทความเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ๒๕๑๓, ๒๑๐ หน้า.
- ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ เราจะปฏิรูปการศึกษาของไทยอย่างไร คำบรรยาย ณ หอประชุม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๑๗ เอกสารโรเนียวของ นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา ๓๓ หน้า.
- ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ และคนอื่นๆ การเผยแพร่ความคิดใหม่ทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลในประเทศไทย กองวางแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ม.ป.ป. ๗๔ หน้า.
- เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ การศึกษาสมรรถภาพการบริหารการศึกษาประชาชาติ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และเทศบาล ในเขตการศึกษา ๖ ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ๒๕๑๗.
- * เกรียง เอี่ยมสกุล "ช่วยครูใหญ่ให้เป็นนักบริหารที่ดี" เรื่องนำในวงการศึกษา กรมสามัญศึกษา พิมพ์เนื่องในงานพระราชทานเพลิงศพของ นายช่วย แสงสุชาติ โรงเรียนการช่างวุฒิศึกษา(แผนกการพิมพ์) ธนบุรี ๒๕๑๒, ๑๗๔ หน้า.
- คณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา แนวทางปฏิรูปการศึกษาสำหรับรัฐบาลในอนาคต จัดพิมพ์โดยสมาคมอาจารย์อุคมศึกษาแห่งประเทศไทย ๒๕๑๘, ๖๘ หน้า.
- จวบ กาญจนประกร "หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา" หลักบริหาร โรงพิมพ์ ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ๒๕๐๘.
- ✓ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ การบริหารงานด้านวิชาการ เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การบริหารการศึกษาและประชากรศึกษา ณ วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ๒๕๑๗, ๑๐ หน้า.
- นางฉวีวรรณ สุมาวงศ์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การบริหารการศึกษา และประชากรศึกษา ณ วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ๒๕๑๗, ๕ หน้า.

บุญชู เจนพนัส คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๐๖

โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์ พระนคร ๒๕๐๘, ๒๘๔ หน้า.

แผนกโรงเรียนส่วนภูมิภาค แนวปฏิบัติการงานของโรงเรียนรัฐบาลสังกัดกรมวิสามัญศึกษา

เอกสารโรเนียว ๒๕๑๕, ๗๕ หน้า.

ฝน แสงสิงแก้ว "มนุษย์สัมพันธ์" วารสารข้าราชการ ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑๑, พฤศจิกายน

๒๕๑๐.

✓ พิศน น้อยแสงศรี "หน้าที่ของครูใหญ่" มิตรรุ ๒๑ : ๑๐-๑๑, ๔๓-๔๔, พฤศจิกายน

๒๕๑๓.

✓ พนิส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช ๒๕๑๒, ๒๖๕ หน้า. ^{๒๖๓} ^{๒๖๔} ^{๑๖๖}

ไพศาล ชัยมงคล การบริหารงานคลังรัฐบาล โรงพิมพ์เทพนิมิตการพิมพ์ พระนคร

๒๕๑๓, ๑๗๘ หน้า.

ภิญโญ สาธร การบริหารงานบุคคล วัฒนาพานิช ๒๕๑๗, ๕๘๗ หน้า.

ภิญโญ สาธร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช ๒๕๑๔, ๕๕๐ หน้า.

✓ ภิญโญ สาธร "การบริหารงานค้ำวิชาการศึกษา" วารสารแนะแนว ๗(๒๔) : ๖๓-๗๒,

ธันวาคม - มกราคม ๒๕๑๖.

รองรัตน์ อิศรภักดี "ครูใหญ่" ประชาศึกษา หน้า ๗ - ๑๐, พฤศจิกายน, ๒๕๑๔.

วิจิตร ศรีสะอาด การเป็นผู้นำทางการศึกษา บรรยาย ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๔ ธันวาคม ๒๕๑๗ บันทึกคำบรรยายไม่ได้ตีพิมพ์.

* วิสามัญศึกษา, กรม แผนงานของกรมวิสามัญศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ ๓

พ.ศ. ๒๕๑๕ - ๒๕๑๘ ฝ่ายวางแผนและประเมินผล กรมวิสามัญศึกษา ม.ป.ป.

สมชัย วุทธิปรีชา "คิดเรื่องมัธยมศึกษา" ศูนย์ศึกษา ปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๒ ตุลาคม -

ธันวาคม ๒๕๑๕.

สมบัติ จันทร์ภูมิ การวิเคราะห์งานบริหารบุคคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของ

รัฐบาล ๑ วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๓ ^{๒๕๑๓} ^{๒๕๑๓}

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๖, ๕๓๑ หน้า.

^{๒๖๓} ^{๒๖๔} ^{๑๖๖}

ส่องส ขุติวงศ์ "แนวคึกการเตรียมนักบริหารการศึกษ" ศูนย์ศึกษา ๔ : ๓๐๗-๓๑๔

ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๑๐.

✓ สุกิจ จุลละนันท์ "การบริหารบุคคลากรแผนใหม่" หลักบริหาร กรมการปกครอง
กระทรวงมหาดไทย ๒๕๑๒.

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมวิสามัญศึกษา โรงเรียนมัธยมตอนต้นที่เราต้องการ โรงพิมพ์
บรรหาร ธานี ๒๕๐๖, ๕๒ หน้า.

✓ อรุณ วัชรธรรม มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๗, ๔๔๔ หน้า.

Anderson, Lester W., and Van Dyke, Lauren A., School Administration,
Houghton Mifflin Company, Boston, 1963, 593 pp.

Bent, Rudyard K., and McCann, Lloyd E., Administration of Secondary
Schools, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960, 356 pp.

Best, John W., Research in Education, Prentice-Hall of India
(Private) Limited, 1963, 320 pp.

Brookover, Wilbur B., "A Sociology of Education", American Book
Company, New York, 1955.

✓ Casey, Leo M., School Business Administration, The Center for
Applied Research in Education, Inc., New York, 1964, 117 pp.

Dale, Ernest, Management : Theory and Practice, McGraw-Hill Book
Company, New York, 1969, 786 pp.

✓ Dubno, P., "Leadership, Group Effectiveness and Speed of Decision,"
Journal of Psychology, 65 : 351 - 360, 1965.

Edwards, Allen Louis, Statistical Analysis, Rinehart & Company, Inc.,
New York, 1958, 234 pp.

Ferguson, L.W., Personality Measurement, McGraw-Hill Book Company,
New York, 1952, 457 pp.

- Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, 310 pp.
- ✓ Fisk, Robert S., "The Task of Educational Administration," in Administrative Behavior in Education, edited by Campbell, Roald F., and Russel T. Gregg, Harper and Row, New York, 1957, 547 pp.
- Garrett, Henry E., and Woodworth, R.S., Statistics in Psychology, and Education, David McKay Company, Inc., New York, 1966, 491 pp.
- Gilmer, B. Van Haller, and others, Industrial Psychology, McGraw-Hill Book Company, New York, 1966, 617 pp.
- Herzberg, Federick, Work and the Nature of Man, The World Publishing Company, New York, 1966.
- Koontz, Harold, and Cyrill, O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1968, 822 pp.
- Miller, Van, The Public Administration of American Schools, MacMillan, New York, 1965, 580 pp.
- Morphet, Edgar L., John, Roe L., and Reller, Theodore L., Educational Organization and Administration, Prentice-Hall International Inc., N.J. 1967, 569 pp.
- ✓ Napier, Thomas G., "Teacher Morale," Doctor's Thesis, Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol. 27, No. 5, November 1966, p. 1228.
- ✓ Neagley, Ross L., Evans, N. Dean, and Lynn, Jr., Clarence A., The School Administrator and Learning Resources, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969, 196 pp.
- ✓ Nigro, Felix A., Public Personnel Administration, Henry Holt & Co., 1958.
- Nolte, M. Chester, An Introduction to School Administration : Selected Reading, The McMullan Company, New York, 1966, 413 pp.

Ovard, Glen F., Administration of the Changing Secondary School,
McMillan Company, 1966, 531 pp.

Owens, Robert G., Organizational Behavior in Schools, Prentice-
Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1970, 246 pp.

✓ Prentice-Hall Editorial Staff, School Executive's Guide, Prentice-
Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1964, 1141 pp.

*Ryburn, W.M., The Organization of Schools, Oxford University Press,
London, 1964, 245 pp.

✓ Sachs, Benjamin M., Educational Administration: A Behavioral
Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, 1966, 412 pp.

Siffin, William J. The Thai Bureaucracy: Institutional Change
and Development, East-West Center Press, Honolulu, 1966,
291 pp.

Williams, Charles Owen, "An In-Depth Investigation of Explicit
Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School
Principals," Dissertation Abstracts, (University Microfilms)
Vol. 32, No. 9, March 1972, p. 4909 - A.

✓ Willie, Charles V., "New Perspectives in School-Community Relations,"
in The Secondary School Principal in Action, edited by
Leonard E. Kraft, W.M.C. Brown Company Publishers, 1971,
539 pp.

ภาคผนวก

๒ มกราคม ๒๕๑๘

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน อาจารย์ใหญ่โรงเรียน.....

ผมรับราชการในตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนกัณฑ์รศึกษาศาสตร์วิทยา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ขณะนี้ศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และกำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อประกอบการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยจัดทำเรื่องเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีคณะกรรมการประกอบด้วย

ดร. วิจิตร ชีระกุล ประธานกรรมการ

รศ.จ. ดร. สุภรณ์ ศรีพิบูล กรรมการ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน - มัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ พิจารณาจากความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ การบริหาร วิชาการ, การบริหารบุคคลากร, การบริหารกิจการนักเรียน, การบริหารธุรการ, และ ความสัมพันธ์กับชุมชน ผลของการวิจัยจะเสนอข้อมูลรวมทั้งเขตการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้น

ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่านอาจารย์ใหญ่ โปรดให้ความร่วมมือให้ครู ในโรงเรียนของท่านได้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความคิดเห็นของตนอย่างอิสระ และโปรด กรอกแบบสอบถามสำหรับครูใหญ่ที่แนบมาพร้อมนี้ ผมขอรับรองว่า คำตอบในแบบสอบถาม เหล่านี้ จะได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับอย่างยิ่ง

หวังได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิรัตน์ ศิรินุตร์)

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารและวางแผนการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

แบบสอบถามสำหรับครูใหญ่

๑. เพศ (ชาย/หญิง)
๒. อายุ ปี
๓. อายุราชการ ปี
๔. เวลาที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ปี
๕. วุฒิทางครู วุฒิตื่นๆ
๖. โรงเรียนนี้เปิดสอนตั้งแต่ชั้น.....ถึงชั้น.....
๗. จำนวนนักเรียนทั้งสิ้น..... คน แบ่งเป็น.....ห้องเรียน
๘. โรงเรียนนี้เป็นแบบสหศึกษา หรือเฉพาะชาย/หญิง.....
๙. จำนวนครูทั้งหมด..... คน กำลังศึกษาต่อ..... คน
๑๐. มีผู้ช่วยครูใหญ่..... คน หัวหน้าสายวิชา.....คน

.....

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖ มกราคม ๒๕๑๘

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน คณะครูโรงเรียน.....

เนื่องด้วยข้าพเจ้ากำลังจัดทำปฏิญานิพนธ์ เพื่อประกอบการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยจัดทำเรื่องเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีคณะกรรมการประกอบด้วย

ดร. วิจิตร ชีระกุล ประธานกรรมการ
รศ.จ. ดร. สุภรณ์ ศรีพหล กรรมการ

การจัดทำปฏิญานิพนธ์ครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ๑๑ โดยพิจารณาจาก การบริหารวิชาการ, การบริหารบุคคลากร, การบริหารกิจการนักเรียน, การบริหารธุรการ, และความสัมพันธ์กับชุมชน ผลการวิจัยจะเสนอข้อมูลรวมทั้งเขตการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารการศึกษาในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้น

ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากคณะครูโรงเรียนนี้ โปรดให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระเสรี ขอรับรองว่าคำตอบของท่านในแบบสอบถามนี้จะได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับอย่างยิ่ง

หวังได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิรัตน์ ศิริบุรณ)

นิติตปริญญาโท สาขาการบริหารและวางแผนการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน

โปรดอ่านข้อความโดยละเอียด และพิจารณาว่าการบริหารงานของครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนของท่าน เป็นดังข้อความแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด แล้วเขียนวงกลม รอบข้อ ก ข ค ง หรือ จ ทั่วข้อความหนึ่ง เมื่อ

ก	หมายถึง	มากที่สุด
ข	"	มาก
ค	"	ปานกลาง
ง	"	น้อย
จ	"	น้อยที่สุด หรือน้อยจนเกือบไม่มีเลย

ตอนที่ ๑ การบริหารวิชาการ

๑. โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอน วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้
ต่างๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อมเสมอ..... ก ข ค ง จ
๒. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเลือกซื้อหนังสือ โสตทัศนวัสดุ และ
อุปกรณ์การสอนอื่นๆ ... ก ข ค ง จ
๓. ส่งเสริมการผลิตและการใช้อุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียน..... ก ข ค ง จ
๔. ผู้บริหารช่วยให้ท่านเข้าใจวิธีการใช้หลักสูตร ประมวลการสอน
โครงการสอน คู่มือครู และแบบเรียน..... ก ข ค ง จ
๕. มีการประชุมปรึกษาในสายวิชาต่างๆ อยู่เสมอเพื่อปรับปรุง
การเรียนการสอน..... ก ข ค ง จ
๖. ครูในโรงเรียนพัฒนาความรู้วิชาการและเทคนิคการสอนใหม่ๆ
ด้วยการเข้ารับการอบรม ก ข ค ง จ
๗. โรงเรียนจัดบริการนิเทศการสอนรายวิชาต่างๆ ก ข ค ง จ
๘. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ค้นคว้าทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ ก ข ค ง จ
๙. ท่านได้รับการส่งเสริมให้อ่านบทความหรือตำราวิชาการ ศึกษา
เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน ก ข ค ง จ
๑๐. ท่านได้รับการส่งเสริมให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมและเลื่อน
วิทยฐานะอยู่เสมอ ก ข ค ง จ

- ๑๑. โรงเรียนจัดบริการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียน.. ก ข ค ง จ
- ๑๒. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย หรือให้ครูในโรงเรียนฝึกเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายทางวิชาการ ในที่ประชุมนักเรียน..... ก ข ค ง จ
- ๑๓. ครูใหญ่เฝ้าตรวจทุกวันและสังเกตการสอนของครูเป็นครั้งคราว ก ข ค ง จ
- ๑๔. มีการประชุมประเมินผลโดยนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนต่อไป..... ก ข ค ง จ
- ๑๕. ครูใหญ่ของท่านมีบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการเพียงใด..... ก ข ค ง จ
- ๑๖. ท่านคิดว่างานด้านวิชาการในโรงเรียนของท่านได้ผลเป็นที่น่าพอใจเพียงใด..... ก ข ค ง จ

ตอนที่ ๒ การบริหารบุคคลากร

- ๑. ส่งเสริมให้ครูทำงานเต็มความสามารถ..... ก ข ค ง จ
- ๒. ให้ได้ทราบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน(นอกเหนือจากงานสอน) โดยชัดเจน..... ก ข ค ง จ
- ๓. ติดตามดูผลงานที่มอบหมายให้..... ก ข ค ง จ
- ๔. พยายามจัดสภาพการทำงานให้ครูได้รับความสะดวกเพียงพอ เช่น ห้องทำงาน อุปกรณ์การทำงานต่างๆ ก ข ค ง จ
- ๕. ให้ครูมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็น..... ก ข ค ง จ
- ๖. จัดพบปะสังสรรค์อย่างกันเองกับคณะครู..... ก ข ค ง จ
- ๗. จัดสวัสดิการต่างๆ ช่วยเหลือครูที่เดือดร้อน..... ก ข ค ง จ
- ๘. งานส่วนใหญ่ของโรงเรียนสำเร็จด้วยความสามารถของคณะครู..... ก ข ค ง จ
- ๙. จัดหาเอกสาร ตำรา, ให้ครูมีโอกาสค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ แปลกๆ ก ข ค ง จ
- ๑๐. จัดปฐมนิเทศและอบรมครูภายในโรงเรียน สำหรับครูที่ใหม่ (ย้าย, บรรจุ) หรือเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้น..... ก ข ค ง จ
- ๑๑. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อเพื่อมีโอกาส..... ก ข ค ง จ

- ๑๒. ส่งเสริมให้ครูโอน ย้าย ไปสู่ตำแหน่งที่คิดว่าเดิม..... ก ข ค ง จ
- ๑๓. สนับสนุนให้ครูมีโอกาสเลื่อนชั้น เลื่อนชั้น และเลื่อนตำแหน่งในการทำงานสูงขึ้น โดยถือหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ..... ก ข ค ง จ
- ๑๔. ตักเตือนและให้คำแนะนำในเมื่อครูทำงานผิดพลาดหรือบกพร่องในหน้าที่..... ก ข ค ง จ
- ๑๕. มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบของครูในแต่ละปี ก ข ค ง จ
- ๑๖. เป็นที่ฟังและช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัวของครู ก ข ค ง จ

ตอนที่ ๓ การบริหารกิจการนักเรียน

- ๑. จัดประชุมนักเรียนเพื่ออบรมและแจ้งข่าวต่างๆ ก ข ค ง จ
- ๒. จัดให้มีสภานักเรียน และให้นักเรียนได้ฝึกการดำเนินงานแบบประชาธิปไตย ก ข ค ง จ
- ๓. จัดตั้งชุมนุมต่างๆ และจัดกิจกรรมของชุมนุมโดยสม่ำเสมอ ก ข ค ง จ
- ๔. จัดแข่งขันกีฬานักเรียนภายในโรงเรียน..... ก ข ค ง จ
- ๕. จัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียน หรือจัดงานโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงความสามารถ. ก ข ค ง จ
- ๖. จัดกองอนุภาชาด หรือลูกเสือ บริการช่วยเหลือเพื่อนนักเรียน และชุมชน, ก ข ค ง จ
- ๗. ทำระเบียบสนับสนักเรียนอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ก ข ค ง จ
- ๘. ให้ความรู้ข่าวสารแก่นักเรียนในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ เช่น เชิญวิทยากร หรือประกาศระเบียบการของสถาบันต่างๆ ก ข ค ง จ
- ๙. ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาหารือแก่นักเรียนที่มีปัญหา..... ก ข ค ง จ

๑๐. กวดชันและเอาใจใส่ในความประพฤติของนักเรียน.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๑ จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการประชุมพยาบาล.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๒. ให้ความรู้และดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน...	ก	ข	ค	ง	จ
๑๓. จัดบริการอาหารกลางวัน(โรงเรียนจัดเอง หรือคน ภายนอกมาจัด) โดยคำนึงถึงความสะอาด คุณภาพ อาหาร และการควบคุมมรรยาทในการรับประทานอาหาร	ก	ข	ค	ง	จ
๑๔ จัดควบคุมดูแลความสะอาดในเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม - ห้องน้ำ ห้องส้วม	ก	ข	ค	ง	จ
๑๕. จัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๖. จัดให้รางวัลนักเรียนที่ประพฤติตนดีเกินทางการเรียน ความประพฤติ และกิจกรรมต่างๆ	ก	ข	ค	ง	จ

ตอนที่ ๔ การบริหารวิชาการ

๑. โรงเรียนมีวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน พอเพียงกับความต้องการ	ก	ข	ค	ง	จ
๒. การเบิกจ่ายเงินเดือนเงินสวัสดิการ ได้รับความสะดวก เป็นอย่างดี.....	ก	ข	ค	ง	จ
๓. วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนจัดบริการมีคุณภาพดี....	ก	ข	ค	ง	จ
๔. มีการควบคุมและตรวจสอบบัญชีการเงินและบัญชี พัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี.....	ก	ข	ค	ง	จ
๕. มีการตรวจและติดตามการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียน จัดบริการ	ก	ข	ค	ง	จ
๖. การเก็บเอกสารทางราชการแบ่งเป็นหมวดหมู่เรียบร้อย สะดวกแก่การเก็บการใช้.	ก	ข	ค	ง	จ
๗. โรงเรียนจัดทำทะเบียนสถิติ จำนวนครู นักเรียนทุกระดับ ไว้เป็นปัจจุบัน	ก	ข	ค	ง	จ
๘. การจัดทำสมุดประวัติและสมุดเงินสะสมของครูเป็นปัจจุบัน.	ก	ข	ค	ง	จ

๕. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดำเนินการตามสิทธิ์ ของครูที่ควรได้รับ.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๐. จัดทำเอกสารแจ้งข่าว คำสั่ง การประชุม และระเบียบ เกี่ยวกับกิจกรรมภายในโรงเรียน.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๑. ดูแลรักษาและซ่อมแซมพัสดุครุภัณฑ์ภายในสำนักงาน.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๒. จัดตกแต่งและดูแลรักษาอาคาร สถานที่ให้สวยงาม.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๓. จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยและอัคคีภัยภายใน โรงเรียนอย่างรัดกุม.....	ก	ข	ก	ง	จ
๑๔. จัดทำปฏิทินงานประจำในรอบปี เพื่อเป็นแนวปฏิบัติงาน ของโรงเรียน.....	ก	ข	ค	ง	จ
๑๕. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและโครงการต่างๆ ของ โรงเรียน.....	ก	ข	ก	ง	จ
๑๖. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการและธุรการ (งานนอกเหนือจาก งานสอน) ทราบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน โดยชัดเจน.....	ก	ข	ก	ง	จ

ตอนที่ ๕ ความสัมพันธ์กับชุมชน

๑. มีเจ้าหน้าที่โรงเรียนต้อนรับผู้ไปติดต่อและบริการจน เป็นที่พอใจ.....	ก	ข	ค	ง	จ
๒. จัดให้มีการพบปะและประชุมผู้ปกครองในโอกาสอันควร...	ก	ข	ค	ง	จ
๓. เชิญผู้ปกครองไปชมกิจกรรมของโรงเรียนในโอกาสอันควร	ก	ข	ค	ง	จ
๔. โรงเรียนได้มีจดหมายหรือเอกสารอย่างอื่นติดต่อกับ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับนักเรียนเสมอ.....	ก	ข	ค	ง	จ
๕. โรงเรียนได้มีจดหมายหรือเอกสารอื่นแจ้งข่าวกิจการ โรงเรียนและขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในโอกาสอันควร	ก	ข	ค	ง	จ
๖. โรงเรียนจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครองเพื่อดำเนินการ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา.....	ก	ข	ค	ง	จ

๗. โรงเรียนเคยได้รับบริจาคสิ่งของ แรงงาน และความ
ช่วยเหลือจากผู้ปกครองและชุมชน..... ก ข ค ง จ
๘. การบริจาคต่างๆ ของผู้ปกครองและชุมชนเกิดจาก
ความศรัทธาความเชื่อมั่นที่มีต่อโรงเรียน..... ก ข ค ง จ
๙. ผู้ปกครองและชุมชนทราบความเป็นไปในโรงเรียนและ
ยินดีให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเสมอ..... ก ข ค ง จ
๑๐. โรงเรียนเชิญผู้ปกครองหรือผู้มีความชำนาญในอาชีพ
บางอย่างในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากร..... ก ข ค ง จ
๑๑. โรงเรียนได้นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้เป็นประโยชน์
ต่อการศึกษา..... ก ข ค ง จ
๑๒. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ประชาชนใช้อาคารสถานที่ของ
โรงเรียนตามความจำเป็นในโอกาสอันควร เช่น
การประชุม, งานสังคม, และเทศกาลต่างๆ ก ข ค ง จ
๑๓. โรงเรียนหาโอกาสเข้าไปร่วมในพิธีการทางศาสนาและ
ระเพณีต่างๆ ในท้องถิ่นอยู่เสมอ เช่น วันเข้าพรรษา
วันมาฆบูชา วันลอยกระทง วันสงกรานต์ เป็นต้น.... ก ข ค ง จ
๑๔. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน
ด้านการศึกษา อาชีพ และสันทนาการ เช่น การแสดง
นิทรรศการทางวิชาการ การแสดงผลงานนักเรียน จัดงาน
รื่นเริงวันปีศาจ วันขึ้นปีใหม่ วันเด็ก เป็นต้น..... ก ข ค ง จ
๑๕. มีการประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์
กับชุมชนเป็นระยะๆ และวางแนวทางแก้ไขปรับปรุง
ตลอดเวลา..... ก ข ค ง จ
๑๖. มีโครงการสัมพันธ์กับชุมชนในด้านกิจกรรมต่างๆ
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว. ก ข ค ง จ

ตารางที่ ๑๒ แสดงค่าอำนาจจำแนกที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสองตามรายชื่อ

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{X}_1	S_1^2	\bar{X}_2	S_2^2	
ตอนที่ ๑	การบริหารวิชาการ				
๑	๔.๑๐	๐.๕๑๕๘	๒.๖๕	๐.๖๖๐๕	๕.๙๙๙๔
๒	๓.๘๐	๐.๕๘๘๕	๒.๒๕	๐.๘๒๘๙	๕.๘๒๐๕
๓	๔.๓๕	๐.๔๕๐๐	๒.๒๕	๐.๗๒๓๗	๘.๓๕๔๖
๔	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๑.๙๐	๑.๐๕๒๑	๘.๓๕๔๖
๕	๓.๖๐	๐.๗๗๘๙	๒.๓๐	๐.๖๕๒๑	๔.๘๗๖๒
๖	๓.๐๐	๐.๕๒๑๑	๑.๗๐	๐.๕๓๑๖	๖.๒๙๘๘
๗	๒.๘๐	๐.๘๐๐๐	๑.๕๐	๐.๒๕๒๖	๖.๑๐๕๕
๘	๓.๒๕	๐.๗๒๓๗	๑.๖๐	๐.๕๖๘๘	๖.๕๙๑๐
๙	๓.๕๐	๐.๘๘๔๗	๑.๗๕	๐.๕๙๓๒	๖.๕๙๖๓
๑๐	๓.๓๐	๐.๒๒๑๑	๑.๖๕	๐.๕๕๕๓	๘.๓๗๕๖
๑๑	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๒.๕๐	๐.๘๘๕๒	๕.๒๙๖๐
๑๒	๒.๙๕	๑.๒๐๗๙	๑.๓๕	๐.๒๓๙๕	๕.๙๕๕๗
๑๓	๓.๑๐	๑.๓๕๗๙	๑.๖๐	๐.๕๖๓๒	๔.๙๗๐๒
๑๔	๓.๕๐	๑.๓๐๕๓	๑.๘๐	๐.๕๘๘๕	๕.๑๙๕๙
๑๕	๓.๙๕	๐.๕๗๖๓	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๘.๑๙๖๗
๑๖	๓.๕๐	๐.๕๗๘๙	๒.๒๐	๐.๕๘๕๒	๕.๗๗๖๖
ตอนที่ ๒	การบริหารบุคคลากร				
๑	๔.๑๐	๐.๕๑๐๕	๑.๙๐	๐.๖๒๑๑	๘.๖๘๓๑
๒	๓.๙๕	๐.๖๘๖๖	๑.๘๕	๐.๕๕๕๓	๘.๕๕๗๓
๓	๓.๘๐	๐.๖๘๔๗	๑.๙๕	๐.๓๖๕๘	๘.๐๓๖๕
๔	๓.๖๕	๐.๘๗๑๑	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๖.๓๙๕๒

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{X}_1	S_1^2	\bar{X}_2	S_2^2	
๕	๓.๓๕	๑.๒๕๒๑	๑.๔๕	๐.๔๓๑๑	๖.๓๕๓๓
๖	๓.๑๕	๑.๑๘๖๔	๑.๔๕	๐.๔๓๑๑	๕.๕๐๔๔
๗	๓.๕๕	๐.๗๘๖๔	๒.๐๐	๐.๗๓๖๔	๕.๖๑๕๕
๘	๔.๑๐	๐.๕๑๕๔	๒.๖๐	๑.๐๕๔๗	๕.๒๒๘๓
๙	๓.๔๕	๑.๐๕๐๐	๑.๕๐	๐.๕๑๕๔	๕.๕๓๕๓
๑๐	๓.๓๐	๐.๖๕๗๕	๑.๗๕	๐.๕๑๓๒	๔.๐๕๔๕
๑๑	๓.๗๕	๐.๕๑๓๒	๒.๑๐	๐.๕๑๕๔	๗.๒๓๑๕
๑๒	๓.๑๕	๑.๓๔๔๗	๑.๘๐	๐.๕๘๕๕	๔.๓๔๐๔
๑๓	๓.๖๐	๑.๓๐๕๓	๑.๘๕	๐.๗๖๕๔	๔.๘๕๓๓
๑๔	๓.๕๕	๐.๔๓๑๑	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๖.๕๓๘๕
๑๕	๓.๔๕	๐.๘๕๒๑	๑.๕๕	๐.๔๓๑๑	๗.๒๓๕๑
๑๖	๓.๑๐	๑.๑๔๗๕	๑.๑๕	๐.๑๓๕๒	๗.๗๐๑๕
คอมท	๓ การบริหารจัดการนักเรียน				
๑	๓.๘๕	๑.๐๒๓๓	๑.๘๕	๐.๓๔๔๗	๗.๖๕๘๓
๒	๔.๒๕	๐.๕๑๓๒	๒.๗๕	๐.๖๑๘๕	๖.๒๓๖๒
๓	๓.๗๕	๐.๖๑๘๕	๒.๒๐	๐.๘๐๐๐	๕.๘๒๐๕
๔	๔.๒๕	๐.๘๐๗๕	๒.๕๕	๐.๘๕๒๑	๕.๐๕๘๐
๕	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๒.๘๐	๐.๒๓๓๓	๔.๘๕๘๕
๖	๔.๑๐	๐.๕๑๕๔	๒.๕๕	๐.๘๕๒๑	๕.๘๕๒๔
๗	๓.๘๐	๐.๖๕๗๕	๒.๕๐	๑.๐๕๔๗	๔.๖๗๕๑
๘.	๓.๘๐	๐.๘๕๒๑	๒.๕๕	๐.๗๘๖๔	๔.๕๕๖๕
๙	๓.๕๕	๐.๓๖๕๔	๒.๓๕	๐.๕๓๖๓	๖.๑๗๖๒
๑๐	๓.๕๕	๐.๗๘๖๔	๑.๕๕	๐.๘๕๒๑	๕.๕๒๓๐

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{x}_1	s_1^2	\bar{x}_2	s_2^2	
๑๑	๓.๕๐	๑.๐๐๐๐	๒.๑๕	๐.๖๖๐๕	๔.๖๘๕๙
๑๒	๓.๔๕	๐.๙๙๗๔	๑.๙๕	๐.๔๗๑๑	๕.๕๓๗๑
๑๓	๓.๒๐	๑.๑๑๕๘	๑.๘๕	๑.๐๘๑๖	๔.๐๗๒๔
๑๔	๓.๒๕	๑.๑๔๔๗	๑.๙๕	๐.๐๐๒๖	๕.๒๖๕๗
๑๕	๔.๐๕	๐.๕๗๖๓	๒.๕๕	๐.๕๗๖๓	๖.๒๕๐๐
๑๖	๓.๘๕	๐.๔๕๐๐	๒.๒๐	๐.๔๘๒๒	๗.๖๓๕๔
ตอนที่ ๔ การบริหารธุรกิจ					
๑	๓.๘๕	๐.๗๖๕๘	๒.๑๕	๐.๔๕๐๐	๖.๘๘๓๘
๒	๓.๘๕	๐.๗๖๕๘	๑.๘๕	๐.๔๕๐๐	๘.๑๑๐๓
๓	๓.๖๐	๑.๐๙๔๗	๒.๒๕	๐.๔๐๗๙	๔.๙๒๗๐
๔	๓.๕๕	๐.๕๗๖๓	๑.๘๐	๐.๓๕๗๙	๙.๙๕๙๑
๕	๓.๕๐	๐.๔๖๓๒	๑.๘๐	๐.๒๕๒๖	๑๐.๕๗๐๘
๖	๓.๘๕	๐.๕๕๕๓	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๘.๒๖๓๓
๗	๓.๕๕	๐.๔๗๑๑	๒.๓๐	๐.๘๕๒๖	๖.๔๑๒๗
๘	๓.๙๕	๐.๖๘๑๖	๒.๒๕	๐.๗๒๓๗	๖.๔๑๒๗
๙	๓.๘๐	๐.๘๐๐๐	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๗.๔๐๗๔
๑๐	๓.๕๐	๐.๘๙๔๗	๑.๙๐	๐.๔๑๐๕	๖.๒๖๒๒
๑๑	๓.๘๐	๐.๕๘๘๕	๒.๒๐	๐.๒๗๓๗	๗.๖๙๙๘
๑๒	๓.๕๕	๐.๘๙๒๑	๒.๒๕	๐.๓๐๒๖	๕.๓๒๑๓
๑๓	๓.๙๕	๐.๙๙๗๔	๒.๓๕	๐.๕๕๕๗	๕.๗๓๑๐
๑๔	๔.๒๐	๐.๓๗๘๙	๒.๖๕	๑.๐๘๑๖	๕.๗๓๖๕
๑๕	๓.๕๐	๐.๘๘๒๒	๑.๕๕	๐.๕๗๖๓	๖.๘๖๖๘
๑๖	๓.๕๐	๐.๖๗๓๗	๑.๙๐	๐.๔๑๐๕	๖.๔๓๓๓

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{X}_1	S_1^2	\bar{X}_2	S_2^2	
ตอนที่ ๕	ความสัมพันธ์กับอุณหภูมิ				
๑	๓.๔๐	๐.๕๖๘๘	๒.๐๕	๐.๓๖๕๘	๖.๒๘๗๑
๒	๓.๒๕	๐.๖๗๑๑	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๕.๕๕๘๑
๓	๓.๒๕	๐.๐๒๘๘	๑.๕๕	๐.๓๖๕๘	๑๒.๑๐๘๓
๔	๓.๗๐	๐.๙๕๗๙	๒.๓๐	๐.๖๕๒๑	๔.๙๕๐๕
๕	๓.๗๕	๐.๖๑๘๘	๑.๙๕	๐.๒๖๐๕	๘.๕๙๑๙
๖	๓.๖๐	๐.๙๘๘๕	๒.๑๐	๐.๙๓๖๘	๔.๘๓๔๐
๗	๓.๒๐	๐.๘๐๐๐	๑.๙๐	๐.๗๗๘๘	๘.๖๒๘๐
๘	๓.๔๕	๐.๗๘๖๘	๒.๐๕	๐.๒๖๐๕	๖.๑๑๖๒
๙	๓.๕๕	๐.๓๖๕๘	๑.๘๕	๐.๕๕๐๐	๘.๔๑๕๘
๑๐	๓.๑๐	๐.๖๒๑๑	๑.๖๐	๐.๕๖๓๑	๖.๕๕๓๓
๑๑	๓.๐๕	๑.๒๐๗๙	๑.๘๐	๐.๕๘๕๒	๔.๒๙๗๐
๑๒	๒.๗๕	๑.๙๘๖๘	๑.๕๕	๐.๒๖๐๕	๓.๘๗๗๑
๑๓	๓.๙๕	๐.๘๘๓๑	๒.๒๕	๑.๒๐๗๙	๕.๒๖๖๙
๑๔	๓.๙๐	๐.๔๑๐๕	๒.๓๕	๐.๙๗๖๓	๕.๘๘๕๑
๑๕	๒.๘๐	๑.๐๑๐๕	๑.๓๕	๐.๒๓๗๕	๕.๘๐๐๐
๑๖	๒.๘๕	๓.๐๘๑๖	๑.๒๐	๐.๑๖๘๘	๔.๐๙๓๓

$$t_{.๐๕} = ๒.๐๒๑$$

$$t_{.๐๑} = ๒.๗๐๔$$

ตารางที่ ๑๒ แสดงค่าอำนาจจำแนกที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามรายชื่อ

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{x}_1	S_1^2	\bar{x}_2	S_2^2	
ตอนที่ ๑ การบริหารวิชาการ					
๑	๔.๑๐	๐.๕๑๕๘	๒.๖๕	๐.๖๖๐๕	๕.๙๙๙๔
๒	๓.๘๐	๐.๕๘๘๕	๒.๒๕	๐.๘๒๘๙	๕.๘๒๐๕
๓	๔.๓๕	๐.๔๕๐๐	๒.๒๕	๐.๙๒๓๗	๘.๓๕๔๖
๔	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๑.๙๐	๑.๐๔๒๑	๘.๓๕๔๖
๕	๓.๖๐	๐.๗๗๘๙	๒.๓๐	๐.๖๔๒๑	๔.๘๗๖๒
๖	๓.๐๐	๐.๔๒๑๑	๑.๗๐	๐.๔๓๑๖	๖.๒๙๘๘
๗	๒.๘๐	๐.๘๐๐๐	๑.๔๐	๐.๒๕๒๖	๖.๑๐๕๕
๘	๓.๒๕	๐.๙๒๓๗	๑.๖๐	๐.๕๖๘๘	๖.๔๙๑๐
๙	๓.๕๐	๐.๘๙๔๓	๑.๗๕	๐.๕๑๓๗	๖.๕๙๖๓
๑๐	๓.๓๐	๐.๒๒๑๑	๑.๖๕	๐.๕๕๕๓	๘.๓๗๕๖
๑๑	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๒.๔๐	๐.๘๘๒๒	๕.๒๙๖๐
๑๒	๒.๙๕	๑.๒๐๗๙	๑.๓๕	๐.๒๓๙๕	๕.๙๕๕๗
๑๓	๓.๑๐	๑.๓๕๗๙	๑.๖๐	๐.๔๖๓๒	๔.๙๗๐๒
๑๔	๓.๔๐	๑.๓๐๕๓	๑.๘๐	๐.๕๘๘๕	๕.๑๙๙๙
๑๕	๓.๙๕	๐.๕๗๖๓	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๘.๑๙๖๗
๑๖	๓.๕๐	๐.๕๗๘๙	๒.๒๐	๐.๔๘๒๒	๕.๗๗๒๖
ตอนที่ ๒ การบริหารบุคคลากร					
๑	๔.๑๐	๐.๔๑๐๕	๑.๙๐	๐.๖๒๑๑	๙.๖๘๓๑
๒	๓.๙๕	๐.๖๘๑๖	๑.๘๕	๐.๕๕๕๓	๘.๔๔๗๓
๓	๓.๘๐	๐.๖๙๔๓	๑.๙๕	๐.๓๖๕๘	๘.๐๓๖๕
๔	๓.๖๕	๐.๘๗๑๑	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๖.๓๙๙๒

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{X}_1	S_1^2	\bar{X}_2	S_2^2	
๕	๓.๓๕	๑.๒๖๒๑	๑.๔๕	๐.๔๗๑๑	๖.๓๘๗๓
๖	๓.๑๕	๑.๑๘๖๘	๑.๔๕	๐.๔๗๑๑	๕.๙๐๔๘
๗	๓.๕๕	๐.๗๘๖๘	๒.๐๐	๐.๗๓๖๘	๕.๖๑๕๕
๘	๔.๑๐	๐.๕๑๕๘	๒.๖๐	๑.๐๘๔๗	๕.๒๘๗๓
๙	๓.๔๕	๑.๐๕๐๐	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๕.๕๓๘๗
๑๐	๓.๗๐	๐.๖๕๗๕	๑.๗๕	๐.๕๑๗๒	๘.๐๕๔๕
๑๑	๓.๗๕	๐.๕๑๗๒	๒.๑๐	๐.๕๑๕๘	๗.๒๗๑๘
๑๒	๓.๑๕	๑.๓๔๔๗	๑.๘๐	๐.๕๘๕๕	๔.๓๔๐๘
๑๓	๓.๖๐	๑.๓๐๕๓	๑.๘๕	๐.๗๖๕๘	๔.๘๕๒๓
๑๔	๓.๕๕	๐.๔๗๑๑	๑.๘๐	๐.๘๐๐๐	๖.๙๓๘๘
๑๕	๓.๔๕	๐.๘๘๒๑	๑.๕๕	๐.๔๗๑๑	๗.๒๗๑๘
๑๖	๓.๑๐	๑.๑๔๗๕	๑.๑๕	๐.๑๓๕๒	๗.๗๐๑๔
ตอนที่ ๓	การบริหารกิจการนักเรียน				
๑	๓.๘๕	๑.๐๖๓๗	๑.๘๕	๐.๓๔๔๗	๗.๖๔๘๒
๒	๔.๒๕	๐.๕๑๗๒	๒.๗๕	๐.๖๑๘๔	๖.๒๗๖๒
๓	๓.๗๕	๐.๖๑๘๔	๒.๒๐	๐.๘๐๐๐	๕.๘๖๐๕
๔	๔.๒๕	๐.๔๐๗๕	๒.๙๕	๐.๘๘๒๑	๕.๐๙๘๐
๕	๓.๘๕	๐.๖๖๐๕	๒.๘๐	๐.๒๗๓๗	๔.๘๕๘๘
๖	๔.๑๐	๐.๕๑๕๘	๒.๕๕	๐.๘๘๒๑	๕.๘๕๒๓
๗	๓.๘๐	๐.๖๘๔๗	๒.๘๐	๑.๐๘๔๗	๖.๖๗๑๑
๘	๓.๘๐	๐.๔๘๒๒	๒.๕๕	๐.๗๘๖๘	๔.๙๕๖๔
๙	๓.๙๕	๐.๓๖๕๘	๒.๓๕	๐.๙๗๖๓	๖.๑๗๖๖
๑๐	๓.๕๕	๐.๗๘๖๘	๑.๙๕	๐.๘๘๒๑	๕.๕๒๓๐

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{X}_1	S_1^2	\bar{X}_2	S_2^2	
๑๑	๓.๕๐	๑.๐๐๐๐	๒.๑๕	๐.๖๖๐๕	๔.๖๘๕๙
๑๒	๓.๔๕	๐.๙๙๙๔	๑.๙๕	๐.๔๗๑๑	๕.๕๓๗๑
๑๓	๓.๒๐	๑.๑๑๕๘	๑.๘๕	๑.๐๘๑๖	๔.๐๗๒๔
๑๔	๓.๒๕	๑.๑๔๔๗	๑.๙๕	๐.๐๐๒๖	๕.๖๒๕๗
๑๕	๔.๐๕	๐.๕๗๖๓	๒.๕๕	๐.๕๗๖๓	๖.๒๕๐๐
๑๖	๓.๘๕	๐.๔๕๐๐	๒.๒๐	๐.๔๘๖๒	๗.๖๓๕๔
ตอนที่ ๔ การบริหารธุรกิจ					
๑	๓.๘๕	๐.๗๖๕๘	๒.๑๕	๐.๔๕๐๐	๖.๘๙๓๘
๒	๓.๘๕	๐.๗๖๕๘	๑.๘๕	๐.๔๕๐๐	๘.๑๑๐๓
๓	๓.๖๐	๑.๐๙๙๗	๒.๒๕	๐.๔๐๗๙	๔.๙๒๗๐
๔	๓.๕๕	๐.๕๗๖๓	๑.๘๐	๐.๓๕๗๙	๙.๙๙๙๑
๕	๓.๔๐	๐.๔๖๓๒	๑.๘๐	๐.๒๕๖๖	๑๐.๕๗๐๘
๖	๓.๘๕	๐.๕๕๕๗	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๘.๘๒๓๓
๗	๓.๙๕	๐.๔๗๑๑	๒.๓๐	๐.๘๕๒๖	๖.๔๑๒๗
๘	๓.๙๕	๐.๖๘๑๖	๒.๒๕	๐.๗๒๓๗	๖.๔๑๒๗
๙	๓.๘๐	๐.๘๐๐๐	๑.๙๐	๐.๕๑๕๘	๗.๔๐๗๔
๑๐	๓.๕๐	๐.๘๙๙๗	๑.๙๐	๐.๔๑๐๕	๖.๒๖๒๒
๑๑	๓.๘๐	๐.๕๘๘๕	๒.๒๐	๐.๒๗๓๗	๗.๖๙๙๘
๑๒	๓.๕๕	๐.๘๙๒๑	๒.๒๕	๐.๓๐๒๖	๕.๓๒๑๓
๑๓	๓.๙๕	๐.๙๙๙๔	๒.๓๕	๐.๕๕๕๗	๕.๗๙๓๐
๑๔	๔.๒๐	๐.๓๗๘๙	๒.๖๕	๑.๐๘๑๖	๕.๙๓๖๕
๑๕	๓.๘๐	๐.๘๘๖๒	๑.๕๕	๐.๕๗๖๓	๖.๘๖๖๘
๑๖	๓.๔๐	๐.๖๗๗๗	๑.๙๐	๐.๔๑๐๕	๖.๔๔๓๓

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	\bar{x}_1	s_1^2	\bar{x}_2	s_2^2	
ตอนที่ ๕	ความสัมพันธ์กับชุมชน				
๑	๓.๔๐	๐.๕๖๘๔	๒.๐๕	๐.๓๖๕๘	๖.๒๘๗๑
๒	๓.๒๕	๐.๖๗๑๑	๑.๘๐	๐.๕๑๕๘	๕.๕๔๔๑
๓	๓.๒๕	๐.๐๒๘๘	๑.๕๕	๐.๓๖๕๘	๑๒.๑๐๘๓
๔	๓.๗๐	๐.๙๕๗๙	๒.๓๐	๐.๖๔๒๑	๔.๙๕๐๕
๕	๓.๗๕	๐.๖๑๘๘	๑.๙๕	๐.๒๖๐๕	๘.๕๙๐๙
๖	๓.๖๐	๐.๙๘๘๕	๒.๑๐	๐.๙๓๖๘	๔.๘๓๔๐
๗	๓.๒๐	๐.๘๐๐๐	๑.๘๐	๐.๗๗๘๘	๘.๖๒๘๐
๘	๓.๔๕	๐.๗๘๖๘	๒.๐๕	๐.๒๖๐๕	๖.๑๑๖๒
๙	๓.๕๕	๐.๓๖๕๘	๑.๘๕	๐.๔๕๐๐	๘.๔๑๕๘
๑๐	๓.๑๐	๐.๖๒๑๑	๑.๖๐	๐.๔๖๓๑	๖.๔๔๓๓
๑๑	๓.๐๕	๑.๒๐๗๙	๑.๘๐	๐.๔๘๔๒	๔.๒๙๗๐
๑๒	๒.๗๕	๑.๙๘๖๘	๑.๔๕	๐.๒๖๐๕	๓.๘๗๗๑
๑๓	๓.๙๕	๐.๘๘๒๑	๒.๒๕	๑.๒๐๗๙	๕.๒๔๖๙
๑๔	๓.๘๐	๐.๔๑๐๕	๒.๓๕	๐.๙๗๖๓	๕.๘๘๙๑
๑๕	๒.๘๐	๑.๐๑๐๕	๑.๓๕	๐.๒๓๙๕	๕.๘๐๐๐
๑๖	๒.๘๕	๓.๐๘๑๖	๑.๒๐	๐.๑๖๘๘	๔.๐๙๓๓

t .๐๕ = ๒.๐๒๑

t .๐๑ = ๒.๗๐๘