

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

ศันสนีย์ เกรือชะเอม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สท3-12012

๗๓๓๖๓

ร.๒

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

20 11 2546

บทคัดย่อ

ของ

ศันสนีย์ เครือชะเอม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2546

๗๓๓๖๓๐๐

ตันสนีย์ เครือชะเอม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพ  
การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :  
อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์, อาจารย์ทัศนากองภักดี.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารใน  
ด้านวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ( $X_3$ ) และ  
พฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ ( $X_4$ ) กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ซึ่งได้แก่ การวางแผนงาน  
วิชาการ ( $Y_1$ ) การจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) การจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้าน  
วิชาการ ( $Y_4$ ) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) และการประเมินผล  
การจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา  
สามัญ 6 หมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา  
2545 จำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน  
ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment  
Correffficient) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน  
(Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร  
ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 252 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรี  
เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 59.70 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี  
เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 89.50 และคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำ พบว่า  
ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 3.72$  และ  
3.62 ตามลำดับ)

2. ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ คุณภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวม ( $\bar{X} = 3.74$ ) การวางแผนงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.78$ ) การจัดงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.83$ ) การจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.57$ ) การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 3.69$ ) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $\bar{X} = 3.77$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.70$ )

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .682$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารโดยรวม ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรด้านวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และตัวแปรด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ

4. คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรด้านวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ไม่สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และตัวแปรด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ

THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARACTERISTICS AND QUALITY  
OF ACADEMIC AFFAIRS ADMINISTRATION IN SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE JURISDICTION OF THE GENERAL  
EDUCATION DEPARTMENT, BANGKOK

AN ABSTRACT  
BY  
SANSANEE KRUACHAEM

Presented in partial fulfillment of the requirements for  
the Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

October 2003

Sansanee Kruachaem. (2003). *The Relationship Between Characteristics and quality of Academic Affairs Administration in Secondary Schools Under the Jurisdiction of the General Education Department, Bangkok*. Master thesis. M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Advisor Committee : Lect. Supepun Phatanapanit and Lect. Tassana Thongphakdee.

This study aimed to investigate the relationship between characteristics of Administrators according to their education ( $X_1$ ), administrative experience ( $X_2$ ), task-Oriented leadership behavior ( $X_3$ ), achievement-oriented leadership behavior ( $X_4$ ) and Academic affairs' administration including academic affairs' planning ( $Y_1$ ), academic fair Performing ( $Y_2$ ), instruction performing ( $Y_3$ ), academic development and promotion ( $Y_4$ ), Evaluation, measurement and registration ( $Y_5$ ), and academic affairs' evaluation ( $Y_6$ ) in Schools under the jurisdiction of the Department of General Education, Bangkok. The subjects consisted of 252 assistant administrators and 6 general subjects' chiefs. 5-rating scale questionnaire was administered. Then data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient, Multiple Correlation, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The research findings were as follows.

1. Most of the respondents got undergraduate degree (59.7%), and 10 years of administrative experience (89.08%). Their leadership characteristics were at a high level as a whole ( $\bar{X} = 3.67$ ), when considered each aspects, it was found that task-oriented leadership behavior and achievement-oriented leadership behavior were at a high level ( $\bar{X} = 3.72$  and  $3.62$ , respectively).

2. Quality level of academic affairs' administration by school administrators as a whole and in each aspects were at a high level as follow, quality of academic affairs' administration was at a high level as a whole ( $\bar{X} = 3.74$ ), academic affairs' planning ( $\bar{X} = 3.78$ ), academic fair performing ( $\bar{X} = 3.83$ ), instruction performing ( $\bar{X} = 3.57$ ), academic development and promotion ( $\bar{X} = 3.69$ ), evaluation, measurement and registration ( $\bar{X} = 3.77$ ), and academic affairs' evaluation ( $\bar{X} = 3.77$ ).

3. There was a positive correlation and significance at .05 level ( $r = .682$ ) between administrator characteristics academic affairs' administration as a whole. When considered each aspects, it was found that task-oriented leadership behavior ( $X_3$ ), Achievement-oriented leadership behavior ( $X_4$ ) and administrator characteristics were Positive related to quality of academic affairs' administration on academic affairs' planning ( $Y_1$ ), academic fair performing ( $Y_2$ ), instruction performing ( $Y_3$ ), academic development and promotion ( $Y_4$ ), evaluation, measurement and registration ( $Y_5$ ), and academic affairs' evaluation ( $Y_6$ ) at the significance of .05 level, whereas there were no relationship between education ( $X_1$ ) and academic affairs' planning ( $Y_1$ ), academic development and Promotion ( $Y_4$ ), and academic affairs' evaluation ( $Y_6$ ), and there also was no relationship Between administrative experience ( $X_2$ ) and quality of administrator characteristics in all Aspects.

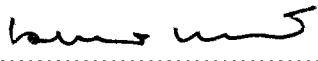
4. Administrator characteristics could predict quality of academic affairs' administration as a whole. When considered each aspects, it was found that taskoriented leadership behavior ( $X_3$ ) and achievement-oriented leadership behavior ( $X_4$ ) could significantly predict quality of academic affairs' administration at .05 level, whereas education ( $X_1$ ) could not predict quality of academic affairs' administration on academic affairs' planning ( $Y_1$ ), academic development and promotion ( $Y_4$ ), and academic affairs' evaluation ( $Y_6$ ), and administrative experience ( $X_2$ ) also could not predict quality of academic affairs' administration as well.

ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง


ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

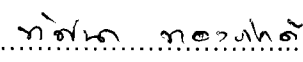
ของ  
นางศันสนีย์ เครือชะเอม

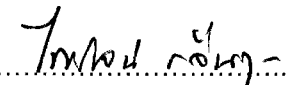
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

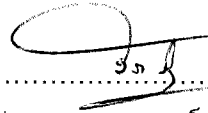
  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณี หะวานนท์)  
วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2546

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

  
.....ประธาน  
(อาจารย์ สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ทศนา ทองภักดี)

  
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

  
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านอาจารย์ทัศนากัญญา ท่องภักดี กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ได้กรุณาให้คำปรึกษา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ให้ความเมตตา ให้กำลังใจเป็นอย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียนและขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจักรกรรมการสอบที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องจนปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา นางดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรพรรณ ตันต์เจริญรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจ และนางสาวชนินชฎา วิทยาอนุมาส ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา นางดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ที่ได้เมตตาสนับสนุน ส่งเสริมในการศึกษาต่อ และจัดทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พร้อมทั้ง นางสมพร ลำเจียก นางสาวปวีลี รังสิยานนท์ พี่ เพื่อน และน้องที่กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา และที่ห้องผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา กับเพื่อน ๆ ปริญญาโท รุ่นที่ 28 สาขาการบริหารการศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจตลอดมา

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่งที่เป็นกำลังใจของผู้วิจัย คือ คุณแม่คลอใจ เครือชะเอม คุณมโน วงศ์เวียร คุณมณฑิกา พรหมจิตติพงศ์ อันเป็นที่รักยิ่ง ผู้ซึ่งให้ความรัก ความห่วงใย และช่วยเหลือเสมอมา รวมทั้งญาติพี่น้องในตระกูลวงศ์เวียรและตระกูลเครือชะเอมที่คอยเป็นกำลังใจมาโดยตลอดและผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จครั้งนี้เป็นผู้ที่ยอมเสียสละทุกอย่างด้วยความอดทน คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจในทุก ๆ เรื่อง เพื่อรอความสำเร็จของผู้วิจัย คือ คุณพงษ์ระพี เครือชะเอม รวมทั้งลูกอาร์ม ลูกแอม ลูกโอม ซึ่งเป็นที่รักยิ่ง

สำหรับคุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบบูชาพระคุณบิดา มารดา คุณครู อาจารย์ รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศันสนีย์ เครือชะเอม

# สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	5
ขอบเขตของเนื้อหา.....	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	6
ตัวแปรที่ศึกษา .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า .....	11
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	15
ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	16
ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	17
ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	18
การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	19
ความหมายของการบริหารงานวิชาการ .....	20
ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ .....	20
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ .....	22
คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	26
ความหมายของคุณภาพ .....	26
ความหมายคุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพการบริหารงานวิชาการ....	26
คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	27
องค์ประกอบของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ.....	28

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
(ต่อ) การบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	29
การวางแผนงานวิชาการ.....	29
การจัดงานวิชาการ.....	32
การจัดการเรียนการสอน.....	38
การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ.....	42
การวัดผลและการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน.....	49
การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ.....	53
ผู้บริหารโรงเรียน.....	54
ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน.....	54
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน.....	55
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน.....	56
วุฒิการศึกษา.....	62
ประสบการณ์ในการบริหารงาน.....	63
พฤติกรรมผู้นำ.....	64
1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน.....	73
2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
งานวิจัยในประเทศ.....	77
งานวิจัยต่างประเทศ.....	81
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	83
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	84
การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือ.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์.....	91
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	116
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	116
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	117
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
อภิปรายผล.....	122
ข้อเสนอแนะ.....	128
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย.....	128
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	140
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	159

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	84
2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน .....	93
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและ ด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน.....	94
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ .....	95
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและ หัวหน้าหมวดวิชา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	97
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน.....	98
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวางแผนงานวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็น รายข้อ .....	99
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาด้านการจัดงานวิชาการ ในภาพรวมและ จำแนกเป็นรายข้อ .....	100
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการจัดการเรียนการสอน ในภาพรวมและจำแนกเป็น รายข้อ .....	101

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ .....	102
11	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ .....	103
12	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยบริหาร ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาด้านการประเมินผลการจัดการงาน วิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ .....	104
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร .....	106
14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร รวมทุกด้าน.....	108
15	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนงานวิชาการ.....	110
16	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดงานวิชาการ.....	111
17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการเรียนการสอน .....	112

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้าน วิชาการ.....	113
19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน.....	114
20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการจัดการงาน วิชาการ .....	115

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดของการศึกษาค้นคว้า.....	13
2 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม.....	65
3 แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ.....	68
4 ทฤษฎีพฤติกรรมถ่ายโอนการบริหาร.....	70

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สลับซับซ้อน โดยอาศัยความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือเทคโนโลยีอื่น ๆ ทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ประเทศ ที่ได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีและประชากรมีคุณภาพสูงย่อมได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนา ได้รวดเร็วกว่าประเทศอื่น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา เข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนาให้ต้องเตรียมพร้อม ทั้งการสร้างระบบ กลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้รวดเร็ว (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : 2) การพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ จะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2539 : 1-4) ได้ปรับ แนวคิดในการพัฒนาจากเดิมที่กำหนด “พัฒนาเศรษฐกิจ” เป็นจุดเน้นหลักมาเป็นการมุ่งเน้นการ พัฒนาคคนให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา กระบวนการสำคัญของการพัฒนาคคน คือ กระบวนการทางการศึกษา แนวคิดในการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) คือ การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและ ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม และเป็นกระบวนการที่ช่วยให้มนุษย์ได้พัฒนาตนเอง ครอบคลุม ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ทำให้ดำรงชีวิต และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 2) ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและ คุณภาพของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ (ประเวศ วะสี. 2532 : 61)

กรมสามัญศึกษา (2543 : 17-26) มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชน ทุกคน เพื่อให้เด็กมีความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ เพียงพอต่อการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัย สมบูรณ์ ซึ่งในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 ของกรมสามัญศึกษา

(กรมสามัญศึกษา . 2540 : 19-20) ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ได้ ในปี พ.ศ. 2550 กรมสามัญศึกษาจะต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งสามด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการที่มีระบบบริหารที่สะดวก คล่องตัว รวดเร็วและทันสมัย ด้านความเสมอภาคทางการศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาต่อเนื่อง 12 ปี ให้กับเยาวชนทั่วไป และเยาวชนที่ด้อยโอกาสได้ตามเป้าหมาย และด้านคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับศรัทธาเชื่อถือของชุมชน/แต่จากรายงานในการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) พบว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากความรู้ความสามารถของเยาวชนโดยเฉลี่ยต่ำลง ทั้งในด้านกระบวนการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังพบความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนคุณภาพของผู้จบการศึกษา และคุณภาพของการบริหารงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 50-53) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของคุณภาพการจัดการศึกษามีปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ ความพร้อมของบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ความพร้อมด้านสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน (วัลลภ กันทรัพย์. 2541 : 34) โดยเฉพาะ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียนความสำเร็จของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (สมชัย วุฒิปรีชา. 2530 : 2) จะต้องทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ (ภักดี ชัยรักษา. 2537 : 8) ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่าย และความสำคัญของการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี กรมสามัญศึกษา (2540 :31-40) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 6 งาน คือ การวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดงานวิชาการ

ภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับงานบริหารด้านวิชาการเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ถือว่างานวิชาการ คือ คุณภาพของนักเรียน ซึ่งแสดงออกมาในของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของหลักสูตร นักการศึกษาหลายท่านยอมรับว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญมาก โรงเรียนจะดีหรือไม่ดี ให้อุตุนงานวิชาการในโรงเรียน (กิตติมา ปรีดีติติก. 2532 : 48) ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 2) ที่กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับงานทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับ สมิต และคนอื่น ๆ (สรายุทธ์ เศรษฐขจร. 2539 : 11 ; อ้างอิงจาก Smiths and others. 1961 : 170) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 ของเวลาทั้งหมด แต่ในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารมักละเลยด้านการเรียนการสอนหรือด้านวิชาการ ให้ความสนใจไปในงานด้านอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงิน พัสดุ และงานบุคลากร เพราะงานเหล่านี้เห็นผลง่าย ส่วนงานวิชาการต้องใช้เวลาและเห็นผลได้ยาก จากสภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ผลการวิจัยของ คณิต เจียรกลาง (2535 : บทคัดย่อ) พบว่า การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับกรมวิชาการ (2538 : 2) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงให้ความสนใจงานวิชาการน้อยเกินไป นอกจากนี้รายงานผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2541 (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 8-9) พบว่า ระดับมาตรฐานการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนงานวิชาการ แต่ในทางปฏิบัติไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากขาดงบประมาณขาดบุคลากรขาดความสามารถในการบริหาร และขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเรณู คุรุไทย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มนวมินทรราชินูทิศ สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครรอบนอกและเขตปริมณฑลในด้านกรวางแผนงานวิชาการด้านการจัดงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน และด้านการประเมินผลการจัดงานวิชาการ พบว่า หมดวิชาไม่สามารถจัดกลุ่มการเรียนที่หลากหลายตามความต้องการของนักเรียนได้ ครู-อาจารย์ผลิตสื่อการเรียนการสอนน้อยเกินไป นักเรียนไม่สนใจเรียนซ่อมเสริมและไม่ติดตามแก้ผลการเรียน ครูบางคนขาดการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผล จึงทำให้มีผลงานวิชาการไม่ดี ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจมีผลสืบเนื่องโดยตรงจากตัวผู้บริหารและคุณลักษณะ

ของผู้บริหารเอง เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ในการบริหาร ขาดมนุษยสัมพันธ์ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 135) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนจะแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ครูใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ครูใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท และวิสุทธิ์ รัตรี (2532 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีปัญหาทางด้านการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน สำหรับ พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา. (2543 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ประคอง รัตมีแก้ว (2545 : บทคัดย่อ) พบว่า วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่เกื้อกูลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 18) หากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานวิชาการในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพความเป็นมาของปัญหาและผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้บริหารและคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตลอดจนทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ในระดับใดและคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา อันจะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและส่งเสริมคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ให้มีคุณลักษณะที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้บริหารและคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตลอดจนทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ในระดับใดและคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา อันจะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและส่งเสริมคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ ให้มีคุณลักษณะที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัศึกษามีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

#### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

1.1 ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

### 1.1.1 วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

### 1.1.2 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

- ต่ำกว่า 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

### 1.1.3 พฤติกรรมผู้นำ

- พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
- พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

## 1.2 ด้านคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยงาน 6 ด้าน ได้แก่

### 1.2.1 ด้านการวางแผนงานวิชาการ

### 1.2.2 ด้านการจัดงานวิชาการ

### 1.2.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน

### 1.2.4 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

### 1.2.5 ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

### 1.2.6 ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 รวม 115 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 805 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 จำนวน 36 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 252 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ใช้สูตรของ Taro Yamane โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นระดับชั้น

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.1 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.3 พฤติกรรมผู้นำ

- 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
- 2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยงานวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ด้านการวางแผนงานวิชาการ

3.2.2 ด้านการจัดงานวิชาการ

3.2.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน

3.2.4 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

3.2.5 ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

3.2.6 ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการนิยามศัพท์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะที่ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและน่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

1.1 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์ในการบริหารงาน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

1.3 พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกด้านการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานในขอบเขตของการบริหารออกมาในลักษณะต่าง ๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

1.3.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสัมพันธ์กับครูในโรงเรียนในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของโรงเรียน การสื่อความหมายที่เป็นระบบ และดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

1.3.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสัมพันธ์กับครูในโรงเรียน ในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ การอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

2. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่กำหนดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ (กรมสามัญศึกษา. 2539 : 47)

- |                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก      | จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน          |
| 3.2 โรงเรียนขนาดกลาง      | จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500-1,499 คน   |
| 3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่      | จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500-2,499 คน |
| 3.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป |

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ตลอดจนผู้รักษาราชการแทน

5. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ทั้งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและเป็นการภายใน

6. หัวหน้าหมวดวิชาสามัญ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาที่มีชื่อเรียกตามระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 ทั้งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและเป็นการภายใน ได้แก่ หมวดวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคม และศิลปะ

7. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ นอกจากนี้การบริหารงานวิชาการยังหมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

8. คุณภาพการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างดีใน 6 ด้าน ดังนี้

8.1 ด้านการวางแผนงานวิชาการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหาร โดยการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และทิศทางของการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าไว้เป็นอย่างดี โดยบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันระดมความคิดเห็น เพื่อให้งานวิชาการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และงานจะสำเร็จอย่างสมบูรณ์ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาวางแผนต่อไป โดยมีขอบข่ายงาน คือ การรวบรวมข้อมูล และจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการขึ้น เป็นเอกสารคู่มือครู หรือคู่มือนักเรียน แผนโครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน และมีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน อย่างเพียงพอ

8.2 การจัดงานวิชาการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหาร โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จะต้องมีการกำหนดสายงานวิชาการ มีการทำแผนภูมิสายงานวิชาการ และมีการจัดทำพรรณนาสายงานวิชาการ การจัดกลุ่มการเรียนให้กับนักเรียน จะต้องจัดให้สอดคล้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย และโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อม ความสามารถและความถนัดของผู้เรียน และความพร้อมของสถานศึกษา เช่น วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ การจัดตารางสอนต้องคำนึงถึงลักษณะวิชาเนื้อหา และกิจกรรม ตามธรรมชาติของรายวิชา ช่วงเวลาที่เหมาะสม สภาพห้องเรียน ผู้เรียน ผู้สอน และความเหมาะสมกับหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน ต้องศึกษาข้อมูลครูแต่ละคนถึงความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ เพื่อสามารถจัดครูเข้าสอนได้อย่างเหมาะสม

8.3 การจัดการเรียนการสอน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหาร โดยจัดให้มีการทำแผนการสอน และการบันทึกการสอนครบทุกวิชา มีการนำไปใช้สอนอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา หรือบันทึกการสอน มีการจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และผลิตสื่อการสอน โดย จัดทำ จัดทำสื่อการเรียนการสอนทุกหมวดวิชา มีการนำไปใช้ มีการบำรุงรักษา และเก็บรักษาไว้ รวมทั้งมีการประเมินและพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์

8.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหาร โดยให้ครูมีการจัดสอนซ่อมเสริม มีตารางสอนซ่อมเสริม ดำเนินการสอนซ่อมเสริม โดยจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถ และปัญหาด้านการเรียน การจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนโดยให้ครูจัดให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประกวดและแข่งขัน การจัดนิทรรศการ การฝึกงาน การศึกษา นอกสถานที่ การให้นักเรียนผลิตผลงานการแสดง จำหน่ายผลผลิต การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร โดยจัดให้สอดคล้องตามหลักสูตรการพัฒนาครูทางด้านวิชาการในด้านการนิเทศภายใน โรงเรียนและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงกระบวนการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น

8.5 การวัดผลและการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้ครู-อาจารย์มีความรู้ทางการวัดผล และการประเมินผล โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการในด้านเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนนการประเมินผลข้อสอบตลอดจนการรายงานผลการสอบ ส่วนงานทะเบียนนักเรียน เป็นเอกสารที่แสดงถึงสถานภาพของนักเรียนที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียนที่มีการกรอกข้อความที่ถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์ ข้อมูลเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและให้บริการ มีระบบการจัดเก็บรักษาที่ดีและปลอดภัย

8.6 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหาร ต้องมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้เป็นอย่างดี โดยจัดให้มีการประเมินในระดับหน่วยงานย่อย จัดให้มีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน การดำเนินงานวิชาการ และมีการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการ

## กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เกิดจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. คุณภาพการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการตามแนวความคิดของกรมสามัญศึกษา (2540 : 31-41) ซึ่งได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 6 งาน ดังนี้ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การจัดงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และ 6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

2. คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวความคิดของ พันธ์ หันนาภินทร์ (2524 : 63-67) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด 2) คุณลักษณะทางวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไปและทางวิชาชีพ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการเล่าเรียน ไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว และกรมสามัญศึกษา (2542 : 29) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาให้เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพคือ 1) มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) มีความรู้เรื่องหลักสูตร 3) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความรู้หรือประสบการณ์ตรงตามบทบาทหน้าที่ ส่วนวิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้แนวคิดของคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ 1) มีความเป็นผู้นำ (Leadership) 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) 3) มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) 4) มีคุณธรรมสูง (Virtue) 5) มีสุขภาพดี (Healthy)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดในเรื่องวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และพฤติกรรมผู้นำเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

2.1 วุฒิกการศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของ เพนด์เลย์ (Pendley. 1985 : 98) ได้ทำการวิจัยและพบว่า วุฒิกการศึกษาของครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก

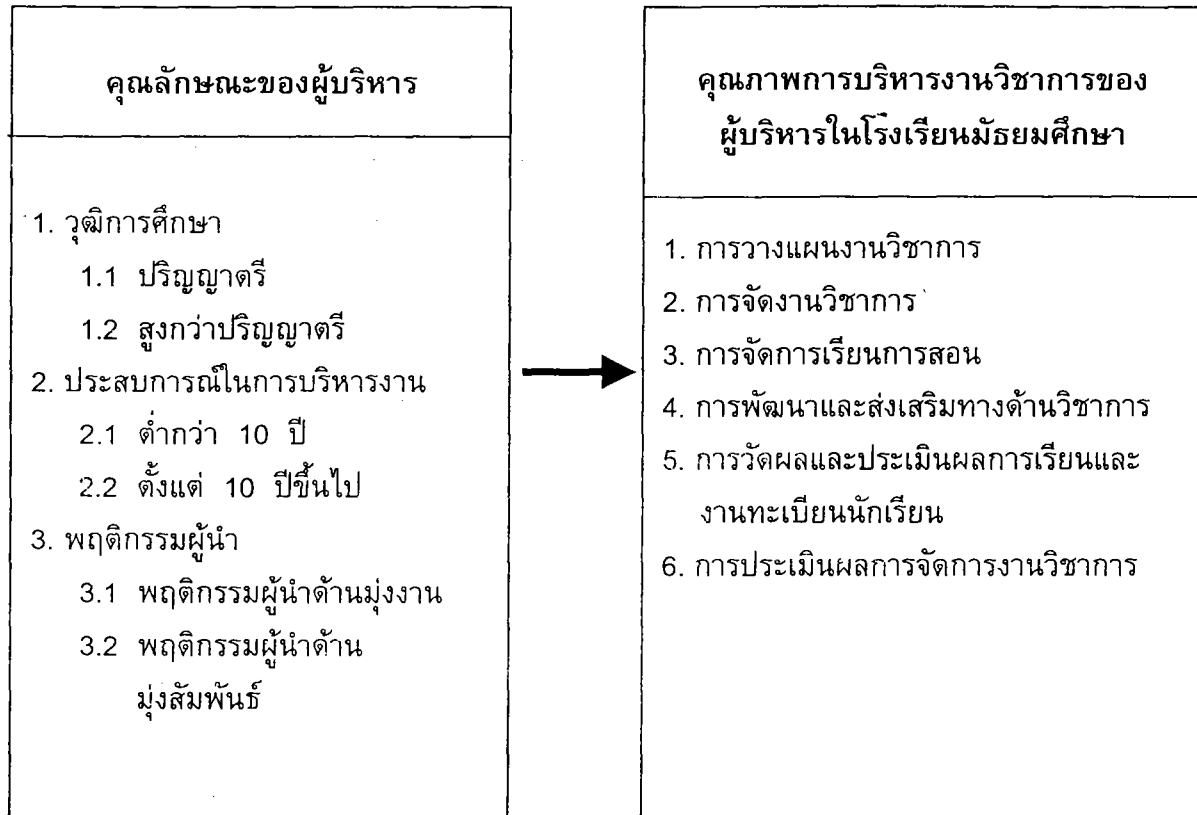
2.2 ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ศึกษาตามแนวคิดของ ฮัทชิน (Huntchin. 1997 : 1518) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารมากจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 พฤติกรรมผู้นำ ศึกษาตามแนวความคิดของ ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 88-89) จำแนกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน 2) พฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาประมวลรวมกัน เพื่อให้ได้คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า โดยสามารถเขียนแผนภูมิได้ดังภาพประกอบ 1

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดของการศึกษาค้นคว้า

### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และพฤติกรรมผู้นำ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 ตัวแปร สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารแนวคิดของนักการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
  - 2.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ
  - 2.4 คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
    - 2.4.1 ความหมายของคุณภาพ
    - 2.4.2 ความหมายคุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพการบริหารงานวิชาการ
    - 2.4.3 คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
    - 2.4.4 องค์ประกอบของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ
  - 2.5 การบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา
    - 2.5.1 การวางแผนงานวิชาการ
    - 2.5.2 การจัดงานวิชาการ
    - 2.5.3 การจัดการเรียนการสอน
    - 2.5.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
    - 2.5.5 การวัดผลและการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
    - 2.5.6 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
3. ผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

### 3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

#### 3.3.1 วุฒิการศึกษา

#### 3.3.2 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

#### 3.3.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

##### 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

##### 2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้หลายทัศนะ ดังนี้

พูลเกียรติ สีนะนิกุล (2539 : 24) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในวัยรุ่น เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคม และเป็นพลเมืองดีของชาติ ทั้งในด้านการประกอบอาชีพ และการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะศึกษาต่อในระดับสูง โดยโรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งงานการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทันเสมอ เสนาลอย (2541 : 9-10) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหมายถึง การจัดและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ประสบการณ์แก่เด็กนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีอายุระหว่าง 12-18 ปี อย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน เพื่อให้เด็กเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้าน โดยการควบคุมการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ และการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน

ธีรศักดิ์ พิงภักดิ์ (2544 : 75) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวง ทบวง กรม และความต้องการของชุมชน โดยดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชาติชาย นิภากุล (2545 : 13) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ เพื่อจัดการศึกษา ภายในโรงเรียนแก่เยาวชนให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนมัศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวง ทบวง กรม และความต้องการของชุมชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัศึกษานับเป็นการจัดการศึกษาที่สำคัญ เพราะเป็นการศึกษาต่อจากระดับประถมศึกษาและเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐจัดให้กับเยาวชน ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามหลักสูตร และให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้เป็นคนร่าเริงแจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด เห็นช่องทางการประกอบอาชีพ ฟุ้งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 3) การศึกษาในระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-ม.6) ใช้เวลาเรียนระดับละ 3 ปี การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 44) และกระบวนการที่จะทำให้การมัศึกษามีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนนั้นนับเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการมัธยมศึกษา ดังนั้นการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงเป็นภารกิจ

ที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะสรรค์สร้างคุณภาพ และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้กับเยาวชนตามเจตนารมณ์และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและการมัธยมศึกษา (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 19 ; อ้างอิงจาก Bechtol and Sorenson. 1993 : 45 ; Bell. 1992 : 14 ; Hanson. 1991 : 177)

### 1.3 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนสามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีนักการศึกษาได้เสนอไว้หลายลักษณะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2533 : 66-67) แบ่งขอบข่ายงานโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 5 งาน ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานธุรการ 4) งานกิจกรรมนักเรียน 5) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 18) สรุปขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากงานวิจัยของ Robert S.Fisk ได้ 4 งาน ประกอบด้วย 1) งานเกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ 2) งานที่เกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา หรืองานในด้านวิชาการ 3) งานบุคคลทุกประเภท ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาและปรับปรุงครูเจ้าหน้าที่ และนักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน 4) ธุรการการเงิน อาคารสถานที่บริเวณและบริการต่าง ๆ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 1) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ 7 งาน ประกอบด้วย 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน 7) งานบริหารอาคารสถานที่

เอิบเบน และฮิวส์ (Ubben and Hughes. 1992 : 10) กล่าวว่า ภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบมี 5 งาน ประกอบด้วย 1) งานพัฒนาหลักสูตร 2) งานปรับปรุงการสอน 3) งานบริการนักเรียน 4) งานจัดการด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก 5) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

รุจิรี ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 53-54) กล่าวถึงการวิจัยของมหาวิทยาลัยนิวยอร์กที่ได้จากการสัมภาษณ์ศึกษาราชการจังหวัด สรุปได้ว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องรับผิดชอบมี 5 งาน ประกอบด้วย 1) งานประสานกับประชาชนทั้งในชุมชน

และในสภาการศึกษาประจำท้องถิ่น 2) งานธุรการต่าง ๆ 3) งานพัฒนาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน 4) งานด้านวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 5) งานการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษารวมถึงช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษา

แรมเซเยอร์ และคนอื่น ๆ (Ramseyer and others. 1955 : 18-56) สรุปขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 งาน ประกอบด้วย 1) งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน 2) งานปกครองนักเรียน 3) งานการเป็นผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ 4) งานบริหารบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียน 6) งานจัดการเกี่ยวกับยานพาหนะที่นักเรียนใช้มาโรงเรียน 7) งานจัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้องตามหลักการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 8) งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ

ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันยึดตามคู่มือเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 มี 7 งาน คือ 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน 7) งานบริหารอาคารสถานที่ จากงานทั้ง 7 งานนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ งานวิชาการเปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน (นุชนรา รัตนศิริระภา. 2543 : 43) และมีความสำคัญมากต่อหน่วยงานการศึกษาหรือโรงเรียน

สรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

## 2. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะว่ามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ (อำภา บุญช่วย. 2537 : 1)

## 2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้  
 กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 74) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียน เพื่อดำเนินการและ พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2545 :6) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

รุจิรี ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 56) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมาย ของหลักสูตร เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัด งานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและ ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ นอกจากนี้การบริหารงานวิชาการ ยังหมายถึงการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านและหน่วยงานได้ให้แนวความคิดของความสำคัญ ในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

สมิธ และคนอื่น ๆ (Smith and others. 1961 : 170) ได้ศึกษาการใช้เวลาใน การบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษาและงานในความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ	คิดเป็นร้อยละ 40
2) งานบริหารบุคลากร	คิดเป็นร้อยละ 20
3) งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา	คิดเป็นร้อยละ 20
4) งานบริหารการเงิน	คิดเป็นร้อยละ 5
5) งานบริหารอาคารสถานที่	คิดเป็นร้อยละ 5
6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	คิดเป็นร้อยละ 5
7) งานบริหารทั่วไป	คิดเป็นร้อยละ 5

จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญ ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงให้เวลากับการบริหารงานวิชาการมากที่สุด

กรมสามัญศึกษา (2533 : 385) ได้เน้นถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษา มักจะได้รับการพิจารณาเป็นขั้นมูลฐานจากผลงานวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องถือเอางานวิชาการเป็นหน้าที่หลักในการบริหารโรงเรียนและต้องให้ความสนใจงานด้านวิชาการเป็นพิเศษ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 25) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะถือเป็นงานหลักในการบริหารสถานศึกษา และถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 2) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับงานทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

รุจิรี ภูสาระ และจันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 56) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่น ๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ในบรรดางานทุกชนิดของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารการเงิน งานบริหารอาคารสถานที่ งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน และงานบริหารทั่วไป เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า งานบริหารวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นงานหลักและเป็นหัวใจของโรงเรียน เนื่องจากจุดประสงค์อันแรกในการตั้งโรงเรียนขึ้นมาก็เพื่อการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเด็ก ส่วนงานอื่น ๆ นั้น เป็นงานสนับสนุนให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายที่กว้างขวาง หน่วยงานและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการดังนี้

แฟเบอร์ และเชียร์รอน (Faber and Shearron. 1970 : 212) แบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ออกเป็น 6 งาน ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) การจัดเนื้อหาของหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ 4) การจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน 5) การนิเทศการสอน 6) การส่งเสริมครูประจำการในด้านความรู้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 57-73) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ออกเป็น 6 งาน ดังนี้

1) การวางแผนงานเกี่ยวกับวิชาการ เป็นการดำเนินงานในเรื่องขั้นตอนของการทำแผนงานวิชาการ

2) หลักสูตรและการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่ององค์ประกอบของหลักสูตร โครงการสอน และบันทึกการสอน

3) การจัดการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการจัดแผนการเรียนการสอน การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด และการจัดทำเครื่องมือครู

4) สื่อการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องหลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อการสอนและเกี่ยวกับแนวทางในการจัดสื่อการสอน

5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการนิเทศการสอน การฝึกอบรม

6) การวัดและประเมินผล เป็นการดำเนินงานในเรื่องการกำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผล และส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการสร้างข้อสอบ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 31-41) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ออกเป็น 6 งาน ดังนี้

1) การวางแผนงานวิชาการเป็นการรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ การทำแผนงานวิชาการ และมีการนำผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนไปปรับปรุงและพัฒนางาน

2) การจัดงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานในเรื่องการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มการเรียนรู้ การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน

3) การจัดการเรียนการสอน เป็นการดำเนินการด้านการจัดทำ การใช้ การปรับปรุง แผนการสอนรายวิชา การจัดหา จัดทำใช้ บำรุงรักษา ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน การประเมินและพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ เป็นการดำเนินการในเรื่องการพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร และการพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน เป็นการดำเนินการในเรื่องการวัดผลและประเมินผลการเรียน การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลการเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐาน การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน

6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ เป็นการดำเนินการประเมินผลการจัดการงานวิชาการของโรงเรียน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 3-4) แบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการออกเป็น 4 งาน ดังนี้

1) การวางแผนงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานในเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2) การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการฝึกงาน

3) การบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน

4) การวัดและประเมินผล เป็นการดำเนินงานในเรื่องกระบวนการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 9-16) แบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการออกเป็น 9 งาน ดังนี้

1) การบริหารหลักสูตร เป็นการดำเนินงานในเรื่องการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิตที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดทำหน่วยการเรียนรู้

2) การบริหารการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ เป็นการกำหนด การเตรียมการและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ หรือรายวิชา ตามแนวคิดในปัจจุบันต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน เป็นการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการสอน หรือแผนการจัดการเรียนรู้ และเป็นการร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน โดยการนิเทศภายใน การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมด้านสื่อการเรียนการสอน และการแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งภายนอกสถานศึกษา เป็นต้น

3) การบริหารการประเมินผลการเรียน เป็นการดำเนินงานในเรื่องการวิเคราะห์ มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้ รายวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นการกำหนดวิธีการ และเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการและเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ โดยดูแลให้มีการบันทึกผลการเรียนการสอน การบันทึก การสังเกต และการรวบรวมผลงานของนักเรียนตาม ช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ เป็นการจัดทำหลักสูตรการศึกษาตามที่กระทรวง กรม หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ เป็นการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคน และเป็นการกำหนดรูปแบบ ระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้

4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานในเรื่อง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน เป็นการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน เป็นการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ เป็นการดำเนินงานในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการกำหนดช่วงเวลาของการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ และเป็น การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้

6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา เป็นการดำเนินงานในเรื่องการทำความเข้าใจ และส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน เป็นการร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องร่วมกันในสถานศึกษา และเป็น การควบคุมและส่งเสริมการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้

7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ เป็นการดำเนินงานในเรื่องการกำหนดหัวข้อเรื่องทางวิชาการ เป็นการกำหนดวิธีดำเนินการและระยะเวลา และเป็น การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่กำหนด

8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ เป็นการดำเนินงานในเรื่อง การกำหนดข้อมูล การกำหนดเวลา การควบคุม และการส่งเสริมพร้อมกับการนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานในข้ออื่น ๆ

9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานในเรื่องการกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการประเมิน และเป็น การสรุปผลและเขียนรายงานประจำปี

สรุปได้ว่า จากขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการดังกล่าวจะเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษา มีคุณภาพในที่สุด ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ถือว่างานเหล่านั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น ซึ่งขอบข่ายของงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในการที่จะก่อให้เกิดคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยงาน 6 งานดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การจัดงานวิชาการ 3) การจัดการเรียน การสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน 6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

## 2.4 คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 2.4.1 ความหมายของคุณภาพ

นักการศึกษาหลายท่านและหน่วยงานให้ความหมายของคุณภาพไว้ ดังนี้  
หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2540 : 20) ได้ให้ความหมายว่า  
คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะรวมของผลิตภัณฑ์ กิจกรรม กระบวนการขององค์กร บุคลากร  
เพื่อการบรรลุตามความต้องการที่บ่งชี้ชัดเจน หรือความต้องการแฝงของลูกค้า

แซลลิส (Sallis. 1993 : 22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคน  
ทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงามและความจริง  
ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด นอกจากนี้คุณภาพยังมีความหมายที่สัมพันธ์กัน 2 ด้าน คือ  
ด้านผู้ผลิต คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามมาตรฐาน และด้านผู้บริโภค คุณภาพ หมายถึง  
ความตรงตามความต้องการ

อุทุมพร จามรมาน (2542 : 91) ให้ความหมายของคุณภาพดังนี้

1) ลักษณะความดี 2) การกระทำสิ่งที่ถูกต้องให้ถูกต้อง 3) ตรงกับความมุ่งหมาย 4) บรรลุ  
ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย

ไครเยอร์ และมิลเลอร์ (สมกุล ถาวรกิจ. 2543 : 20 ; อ้างอิงจาก Cryer.  
1993 : 215 ; Miller. 1993 : 25) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ ผลรวมของคุณลักษณะและ  
คุณสมบัติของผลผลิตของสถาบันการศึกษาที่จะสนองตอบความต้องการในระดับที่น่าพอใจและ  
หลากหลาย ตามที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะและคุณสมบัติของ  
ผลผลิต กิจกรรม กระบวนการขององค์กร บุคลากร ของสถาบันการศึกษา เพื่อบรรลุความ  
สำเร็จคือการตอบสนองความต้องการ และความสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

### 2.4.2 ความหมายของคุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพการบริหารงานวิชาการ

กรมวิชาการ (2538 : 2-3) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา คือ การที่  
ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตร อันเป็นผลมาจากการที่  
หน่วยงานและบุคคลทุกระดับทุกฝ่าย ทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ร่วมกับชุมชนจัดการ  
ศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2542 : 47) ให้ความหมายคุณภาพการ  
ศึกษาว่าหมายถึง ผลผลิตหรือผลงานของบุคคลหรือหน่วยงาน หรือองค์กรใด ๆ ก็ตามที่เป็นไป  
ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ผลิตหรือหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ และสร้างความพึง  
พอใจแก่ผู้บริโภค

บาร์ลอสกีร์ และลอร์ดัน (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 47 ; อ้างอิงจาก Barlosky and Lawton. 1994 : 15) ให้ความหมายคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการประเมินผลว่า ผลของการทำงานนั้นตรงกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

โกศล ศรีทอง (2543 : 32) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา เป็นผลจากการจัดการศึกษาที่มีการทำงานที่เป็นระบบ มีจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิต เกิดการพัฒนาทั้งทางร่างกาย สติปัญญา และจิตใจที่มีคุณธรรม จริยธรรมบรรลุตามจุดหมายที่กำหนด อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของประชาชน และชุมชน โดยมีผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 (2542 : 3-4) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาคือคุณสมบัติ คุณลักษณะ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็น สำหรับผู้เรียนตลอดจนสังคมในปัจจุบันและอนาคตโดยได้มาตรฐานตามที่กำหนด การบริหารสถานศึกษา ต้องมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อมุ่งพัฒนาคนในระยะยาวด้วยการสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ชุมชน ตลอดจนสถาบันและสังคมโดยส่วนรวม

คุณภาพการบริหารงานวิชาการหรือคุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลงานหรือผลผลิตที่ดี เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานและบุคคลทุกระดับทุกฝ่าย ทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นร่วมกับชุมชนจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคร

#### 2.4.3 คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ ดังนี้

งามพิศ คุณสอน (2542 : 31) ให้ความหมายของคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และ 6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

โกศล ศรีทอง (2543 : 10) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลและประเมินผลและงานทะเบียนนักเรียนและ 6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการ และระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 2.4.4 องค์ประกอบของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ

มีนักการศึกษาหลายคนได้พิจารณาคุณภาพของงานวิชาการไว้หลากหลาย ดังนี้

บุรุษ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543 : 6-7 ; อ้างอิงจาก Bruce. 1978 : 1192) เสนอแนะว่า การบริหารงานวิชาการที่มีคุณภาพ ควรประกอบด้วยหลัก 2 ประการที่สำคัญ คือ หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2543 : 31-32) กล่าวถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้การศึกษา มีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรระดับชาติ และระดับท้องถิ่น โดยเน้นการให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การจัดการเรียนการสอนจะต้องเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ 4) กระบวนการบริหารจัดการ การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องมุ่งให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานมีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา

วัลลภ กันทรัพย์ (2541 : 17-20) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้แก่ ความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ความพร้อมทางด้านกระบวนการ เช่น การบริหารจัดการภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู และความพร้อมด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคมรอบ ๆ โรงเรียน ตลอดจนความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อโรงเรียน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและยังรวมถึง ความพร้อมทางด้านบุคลากร อาคารสถานที่ การบริหารจัดการภายในโรงเรียน เป็นต้น

## 2.5 การบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2540 : 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้คือ เพื่อให้โรงเรียนและกรมสามัญศึกษาได้ทราบปัญหา อุปสรรคในการบริหารงาน ในอันที่จะปรับมาตรฐานการดำเนินงานและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดียิ่งขึ้น ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมาย ความเป็นเลิศทางการศึกษาภายในปี พ.ศ. 2550 โดยกำหนดแนวปฏิบัติ 3 ด้าน (กรมสามัญศึกษา, 2542 : 39-40) ได้แก่ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการ ด้านความเสมอภาคทางการศึกษาและด้านคุณภาพการจัดการศึกษา สำหรับด้านคุณภาพนั้นกรมสามัญศึกษาได้ใช้ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนเป็นเครื่องมือปรับปรุงให้โรงเรียนมัศึกษามีมาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานและแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนให้เป็นแนวทางเดียวกัน กรมสามัญศึกษา (2540 : 31-41) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 6 งาน ดังนี้ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การจัดงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลและประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และ 6) การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณภาพการบริหารงานวิชาการตาม แนวความคิดของกรมสามัญศึกษาในการบริหารงานวิชาการ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 6 งานไว้ โดยมีรายละเอียดของงานแต่ละด้านดังนี้

### 2.5.1 การวางแผนงานวิชาการ

#### ความหมายของการวางแผนงานวิชาการ

กนก จันทรขจร (2535 : 163-165) ได้กล่าวว่า การวางแผนงาน วิชาการเป็นงานสำคัญ เป็นงานในหน้าที่ที่จะต้องทำก่อนกระบวนการบริหารอื่น ๆ เพราะ การวางแผนเป็นเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ ความต้องการ และทิศทางของการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้ทราบและมีความเข้าใจตรงกัน และจะได้ปฏิบัติไปในทิศทางที่โรงเรียน กำหนดได้ถูกต้อง

### แนวคิดของการวางแผนงานวิชาการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 58-59) เสนอแนวคิดในการบริหารงาน วิชาการด้านการวางแผนงานวิชาการไว้ว่า ควรจะได้วางแผนดำเนินงานด้านวิชาการ เพื่อเป็น แนวปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนงานวิชาการโรงเรียน เพื่อ แผนงานจะได้เป็นแผนที่มีความคิดกว้าง
2. จัดแบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นด้าน ๆ ตามภาระหน้าที่ของงาน วิชาการโรงเรียน เช่น งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริการสื่อการสอน การวัดผล และประเมินผล เป็นต้น

3. ศึกษาจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและหลักสูตรที่จะใช้สอน
4. จัดวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทางด้านวิชาการในแต่ละด้าน

ดังนี้

1) ภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติเป็นประจำ นำมาพิจารณาดูว่าจะต้องทำ อย่างไร ในปีต่อไป จะปรับปรุงอะไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสิ่ง ที่จะต้องเตรียมหาล่วงหน้า เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จะได้อย่างไร

2) ภาระหน้าที่ใหม่ที่คิดขึ้นหรือขยายงานให้กว้างขวางขึ้น จะมีอะไร บ้างและเป็นอย่างไร งานใหม่ควรจะเป็นงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากงานที่เป็นอยู่เดิมและ ต้องสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายด้านวิชาการ

5. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละงานไว้อย่างละเอียด เช่น ปฏิทินการปฏิบัติงาน ทำแผนการทำงานโดยใช้เทคนิค PERT

กรมสามัญศึกษา (2540 : 31) ได้กล่าวถึงการวางแผนงานวิชาการ เพื่อเป็น เกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า การวางแผนงานวิชาการควรมีแนว ปฏิบัติดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีราย ละเอียดดังนี้

1.1 มีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล ระเบียบ และแนวปฏิบัติของทาง ราชการเกี่ยวกับงานวิชาการ

1.2 มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบ และแนวปฏิบัติของทางราชการเกี่ยวกับ งานวิชาการให้เป็นระบบและสะดวกในการนำไปใช้

- 1.3 มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติขึ้นใช้ในโรงเรียน
- 1.4 มีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือครูหรือคู่มือนักเรียน
- 1.5 มีการเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
2. การจัดทำแผนงานวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้
  - 2.1 มีการจัดทำแผนงานวิชาการเป็นลายลักษณ์อักษร
  - 2.2 มีผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติตามแผน
  - 2.3 มีการดำเนินการตามแผน
  - 2.4 มีการติดตามประเมินผล
  - 2.5 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนางาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 98-100) กล่าวว่า การวางแผนงานวิชาการเป็นกระบวนการอย่างมีขั้นตอน ตามแนวความคิดของ แมสซี และดักลาส (Massie and Douglas) ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Identity Goal) ของการทำงานของสถานศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ เป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของการทำงาน เช่น การวางแผนการรับนักเรียนนักศึกษา การปรับปรุงการเรียนการสอน การกำหนดเป้าหมายหากสามารถรวมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

2. การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Search for Opportunity and Consider Obstacles) เป็นการหาแนวทางที่จะช่วยให้แผนที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้ นั่นคือ การมีข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ เช่น การวางแผนรับนักเรียนนักศึกษา ข้อมูลจากปีก่อน ๆ จากจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จากสถานภาพของตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจ จะคาดคะเนจำนวนนักเรียนนักศึกษาที่จะมาสมัครสอบได้ สามารถจัดเตรียมแนวดำเนินการสอบให้เป็นที่เรียบร้อยได้ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (Translate Opportunities into Available Courses of Action) เป็นการนำเอาแผนที่มียู่ไปใช้อย่างมีเหตุผล เช่น งบประมาณที่เพียงพอ การจัดบุคลากรที่เหมาะสมและต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่

4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Select Best Course and Set Objectives) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะของงาน แบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้ว่าทำอะไร เช่น ครูแต่ละคนจะสอนวิชาอะไร มีจุดหมายเชิงพฤติกรรมอะไรบ้าง จะเลือกวิธีสอนและประเมินผลอย่างไร ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวขึ้น

5. การตรวจสอบแบบการทบทวน (Review and Revise) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน ในการประเมินผล สามารถตรวจสอบได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน (Formative Evaluation) เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนงานที่กำลังดำเนินอยู่ได้ดีขึ้น

2) การประเมินผลรวบยอด (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นแผนหรือโครงการแล้ว

ซึ่งหากผลที่เกิดขึ้นจากแผนงานที่วางไว้ไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็จะต้องมีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยอาศัยข้อผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการเป็นแนวทาง

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การวางแผนงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญ เพราะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันระดมความคิดเห็น เพื่อให้งานวิชาการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และงานจะสำเร็จอย่างสมบูรณ์เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาวางแผนต่อไป โดยมีขอบข่ายงาน คือ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการขึ้นเป็นเอกสาร คู่มือครู หรือคู่มือนักเรียน แผน โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน และมีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน ควรดำเนินการจัดทำวางแผนงานวิชาการก่อนปีการศึกษาใหม่ทุกปี โดยมีการเชิญคณะครู-อาจารย์ กรรมการการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมจัดทำ และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

## 2.5.2 การจัดงานวิชาการ

### ความหมายของการจัดงานวิชาการ

ภิญโญ สาทร (งามพิศ คุณสอน. 2542 : 111 ; อ้างอิงจาก ภิญโญ สาทร. 2526 : 323) กล่าวว่า การจัดงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะหน้าที่ของสถาน

ศึกษาหรือโรงเรียนทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกับครูโดยให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 31-24) กำหนดมาตรฐานการจัดงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) การจัดกลุ่มการเรียน 3) การจัดตารางสอน 4) การจัดครูเข้าสอน

สรุปได้ว่า การจัดงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานที่ครอบคลุมเรื่องการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 2.5.2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 31) กล่าวว่า ในการกำหนดสายงานวิชาการ เพื่อกำหนดขอบข่ายของงานฝ่ายวิชาการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการออกคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้รับทราบ และจะต้องมีการกำหนดสายงานวิชาการ มีการทำแผนภูมิสายงานวิชาการ และมีการจัดทำพรรณนางานสายวิชาการ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายได้รับทราบชัดเจนยิ่งขึ้น

### 2.5.2.2 การจัดกลุ่มการเรียน

#### ความหมายของการจัดกลุ่มการเรียน

อำภา บุญช่วย (2537 : 77) กล่าวว่า ในการจัดงานวิชาการในโรงเรียน สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจ คือ การจัดกลุ่มการเรียน ซึ่งหมายถึง การจัดแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม เพื่อการเรียนการสอนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรม และกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ซึ่งเอื้ออำนวยให้นักเรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ กระบวนการและกิจกรรมนี้จะสำเร็จได้ดี ถ้าครูสามารถจัดกลุ่มการเรียนได้อย่างเหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละอย่างที่จัดขึ้น จะเป็นโอกาสให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

#### หลักการการจัดกลุ่มการเรียน

กรมสามัญศึกษา (2540 : 31-34) ได้ให้หลักการในการจัดกลุ่มการเรียนไว้ดังนี้ 1) ให้จัดกลุ่มการเรียนตามโครงสร้างของหลักสูตร 2) ให้จัดกลุ่มการเรียนโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ 3) ให้นักเรียนมีโอกาสเลือกตามความต้องการ ความถนัด และความสนใจ เพื่อการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ 4) มีการประเมินและปรับปรุง การจัดกลุ่มการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 153) กล่าวว่า iva การจัดกลุ่ม การเรียนควรอาศัยข้อมูลต่อไปนี้ 1) มีการสำรวจสภาพท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน 2) มีการสำรวจความต้องการของผู้เรียน 3) มีการสำรวจความพร้อมของสถานศึกษา เช่น วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ 4) มีการนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การจัดกลุ่มการเรียน

สรุปได้ว่า การจัดกลุ่มการเรียนให้กับนักเรียนมีความสำคัญ และจำเป็นที่จะต้องให้ความสอดคล้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย และโครงสร้างของหลักสูตร โดยต้องคำนึงถึงความพร้อมในความสามารถและความถนัดของผู้เรียนและความพร้อมของสถานศึกษา เช่น วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ และให้ออกาสผู้เรียนเลือกตามความต้องการ ความถนัด และความสนใจ เพื่อการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ ให้มีการประเมินและปรับปรุง การจัดกลุ่มการเรียน

### 2.5.2.3 การจัดตารางสอน

กรมสามัญศึกษา (2539 : 9) ได้เสนอว่าการจัดตารางสอนควร คำนึงถึงเค้าโครง หลักสูตร แผนการเรียน จำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวนนักเรียนในแต่ละวิชา จำนวนนักเรียนแต่ละระดับชั้น จำนวนนักเรียนแต่ละกลุ่ม จำนวนห้องเรียน ขนาด ชนิดของห้อง ที่มีอยู่ จำนวนครูที่จะสอนวิชาต่าง ๆ การจัดแบ่งเวลาประจำวัน ได้แก่ เวลาเริ่มเข้าเรียน เวลา พัก เวลาเลิกเรียน จำนวนคาบสอนของครูแต่ละคนในรอบสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงของครูแต่ละคนที่ ทำงานพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับตัวครูผู้สอน เช่น วุฒิ วิชาที่สอนได้ ความสนใจ

บุญมี เณรยอด (2530 : 40) กล่าวว่า การจัดตารางสอนเป็นงาน ที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ต้องการความพิถีพิถัน เพราะเมื่อปฏิบัติจริง ๆ แล้วมักจะประสบปัญหาหลายประการ หลักการจัดตารางสอนที่มี ประสิทธิภาพนั้น ควรให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดชั่วโมง และวิชาที่สอนของครูในหมวดด้วย แล้วมอบให้ฝ่ายวิชาการหรือผู้มีหน้าที่จัดตารางสอน เพื่อที่จะได้นำไปจัดตารางสอนรวมของ โรงเรียน

กิติมา ปรีดีติลก (2532 : 62) กล่าวว่า การจัดตารางสอนเป็น หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะจัดทำขึ้น เพื่อเป็นตารางกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระยะหนึ่งสัปดาห์ โดยกิจกรรมที่กำหนดนั้นจะสัมพันธ์กับเวลา หลักสูตรและหลักการพัฒนาผู้เรียน

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539 : 150) กล่าวว่า การจัดตารางสอน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรได้เหมือนกัน ในการจัดตารางสอน ควรคำนึงถึงการเรียนรู้อื่นๆวิชาต่าง ๆ ไม่ควรใช้เวลาเท่า ๆ กัน ระดับของความยากง่ายของการ

เรียนรู้ย่อมแตกต่างกัน ช่วงของการเรียนรู้จะต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนและเหมาะสมกับวัยและความสามารถของผู้เรียน และรวมถึงอัตราเวลาเรียนในแต่ละภาคการศึกษาและรอบปีการศึกษา ตลอดจนชั่วโมงสอนของครู นอกจากนี้ การใช้อาคารสถานที่ ห้องเรียน โรงฝึกงาน ห้องทดลอง จะต้องมีการใช้ตลอดเวลา จึงจะถือว่าการใช้อาคารสถานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ในการจัดตารางสอนมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 62) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักในการจัดตารางสอนดังนี้

1. จะต้องบรรจุวิชาเรียนและเวลาเรียนให้ตรงหลักสูตรที่กำหนดไว้
  2. กำหนดวิชาเรียนโดยแบ่งเป็นจำนวนคาบของแต่ละวิชาและแต่ละวัน
  3. กำหนดวิชาเรียนลงในแต่ละคาบวิชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละวิชา เช่น คณิตศาสตร์ควรอยู่ตอนเช้า หรือคาบแรกของตอนเช้าหรือตอนบ่าย วิชาการงานควรอยู่คาบ สุดท้ายของตอนเช้าหรือตอนบ่าย
  4. วิชาที่ใช้ความคิดมาก ไม่ควรอยู่ซ้อนกันหลายคาบวิชาในวันเดียวกัน
  5. วิชาที่มีการปฏิบัติมาก ๆ ควรจัดเป็น 2 คาบต่อกัน เช่น วิทยาศาสตร์ หรือการงานและอาชีพ เป็นต้น
  6. ควรจัดจำนวนคาบหรือเวลาเรียนตอนเช้าให้มากกว่าตอนบ่าย เพราะตอนบ่ายอาจมีอากาศร้อน หรือเครื่องเครียดในตอนเช้ามากแล้ว
  7. การจัดวางวิชาในแต่ละคาบ แต่ละวัน ต้องสัมพันธ์กับเวลาของผู้สอนด้วย
  8. ควรเฉลี่ยปริมาณชั่วโมงสอนของผู้สอนให้ทัดเทียมกัน
- กรมสามัญศึกษา (2540 : 32) ได้กำหนดงานด้านการจัดตารางสอนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 ว่าด้วยการจัดตารางสอนโดยให้จัดตารางสอนประเภทต่าง ๆ ดังนี้ 1) ตารางสอนรวม 2) ตารางสอนประจำชั้น 3) ตารางสอนประจำหมวด 4) ตารางการใช้ห้อง 5) มีคณะกรรมการการจัดตารางสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 153-154) ได้กล่าวถึงหลักในการจัดตารางสอนดังนี้

1. จัดให้ครบตามโครงสร้างของหลักสูตร เพื่อให้นักเรียนได้ลง  
ทะเบียนและเรียนได้ตามหลักสูตร

2. มีการพิจารณาการจัดตารางสอนตามธรรมชาติของแต่ละ  
รายวิชา เพื่อเอื้ออำนวยต่อการเรียนของนักเรียน

3. จัดให้มีเวลาที่นักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4. จัดวิชาที่เป็นทฤษฎีและมีการคำนวณไว้ในภาคเช้ามากกว่า

ภาคบ่าย

5. ควรพิจารณาถึงครูอาจารย์ เช่น ความสะดวกที่จะสอน การ  
มีเวลาว่างตรงกัน เพื่อการประชุมหารือ

สรุปได้ว่า การจัดตารางสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้จัดจำเป็นต้อง  
คำนึงถึงลักษณะวิชา เนื้อหา และกิจกรรมตามธรรมชาติของรายวิชา ช่วงเวลาที่เหมาะสม  
สภาพห้องเรียน ผู้เรียน ผู้สอน และความเหมาะสมกับหลักสูตร

#### 2.5.2.4 การจัดครูเข้าสอน

วิโรจน์ มังคละมณี (2539 : 293-295) กล่าวถึงหลักการในการ  
จัดครูเข้าสอนในชั้นเรียนไว้ดังนี้

1) จัดให้สอดคล้องกับแนวคิดของหลักสูตร

2) จัดให้สอดคล้องกับวัยและวุฒิภาวะของผู้เรียน

3) จัดให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

4) จัดให้สอดคล้องกับลักษณะนิสัย

5) จัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 33) ได้ให้หลักการในการจัดครูเข้า  
สอนไว้ ดังนี้

1) การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน

2) มีแนวปฏิบัติในการจัดครูเข้าสอนที่แน่นอนและเหมาะสม  
และให้ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

3) การจัดครูเข้าสอนต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และ ความถนัดในวิชาที่สอน

4) การจัดทำข้อมูลสถิติและการประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดครูเข้าสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 156-157) กล่าวว่า การจัดครูเข้าสอนเป็นงานของฝ่ายวิชาการ การพิจารณาความเหมาะสมและถูกต้องจึงเป็นสิ่งจำเป็น การดำเนินงานจัดครู เข้าสอน มีดังนี้

1. การสำรวจความพร้อมของบุคลากรด้านครูอาจารย์ก่อนเปิด หลักสูตรใหม่ หรือเปิดแผนการสอนเพิ่ม

2. สำรวจภาระงานของครู

3. สำรวจคุณสมบัติของครูอาจารย์ เช่น วุฒิ ประสบการณ์ ความชำนาญในด้านการสอนของแต่ละวิชา

4. จัดตามความพร้อมของครูผู้สอน เช่น ความถนัด และความต้องการในการสอน ได้แก่

1) จัดตามวุฒิการศึกษา

2) จัดตามความสนใจและความถนัด

3) จัดตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

5. การแก้ไขปัญหาการขาดครูอาจารย์

1) ให้ครูอาจารย์ได้ไปฝึกอบรมในบางรายวิชาที่ขาดแคลน ครูอาจารย์ที่จะสอน

2) จัดบุคลากรฝ่ายอื่นให้ช่วยสอน เช่น บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน

3) จัดรวมกลุ่มนักเรียนนักศึกษา

4) จัดหาวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

6. จัดครูอาจารย์เข้าสอนแทน เมื่อครูอาจารย์ไม่มาสอน

สรุปได้ว่า การจัดครูเข้าสอนในวิชาหรือระดับชั้นใด ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลของครูแต่ละคนถึงความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ เพื่อสามารถจัดครูเข้าสอนได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ให้เกิดผลดี บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรมากที่สุด

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามภารกิจของโรงเรียน โดยมีขอบข่ายงาน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องมีการกำหนดสายงานวิชาการ มีการทำแผนภูมิสายงานวิชาการ และมีการจัดทำพรรณาสายงานวิชาการ การจัดกลุ่มการเรียนรู้ให้กับนักเรียนจะต้องจัดให้สอดคล้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย และโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อม ความสามารถ และความถนัดของผู้เรียนและความพร้อมของสถานศึกษา เช่น วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ การจัดตารางสอนต้องคำนึงถึงลักษณะวิชา เนื้อหา และกิจกรรมตามธรรมชาติของรายวิชา ช่วงเวลาที่เหมาะสม สภาพห้องเรียน ผู้เรียน ผู้สอน และความเหมาะสมกับหลักสูตร การจัดครูเข้าสอนต้องศึกษาข้อมูลครูแต่ละคนถึงความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ เพื่อสามารถจัดครูเข้าสอนได้อย่างเหมาะสม

### 2.5.3 การจัดการเรียนการสอน

#### 2.5.3.1 แนวคิดการจัดการเรียนการสอน

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 61) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะทำการจัดการเรียนการสอนให้มีการสอนที่ถูกต้อง ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ หลักที่สำคัญของการจัดการเรียนการสอน ควรจัดความรู้และคุณสมบัติอื่นที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เนื้อหาที่สอนยึดหยุ่นตามเหตุการณ์ และท้องถิ่นและตามความสนใจของผู้เรียน

#### 2.5.3.2 ความหมายของการจัดการเรียนการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 53) ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้เป็น 2 คำ คือ การสอน (Teaching) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่ผู้เรียน และการเรียนการสอน (Instruction) มีความหมายกว้างกว่าการสอน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนด้วย เช่น การใช้สื่อ การจัดกิจกรรมระหว่างสอน การทดสอบ เป็นต้น

#### 2.5.3.3 ขอบข่ายการจัดการเรียนการสอน

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 61-64) กล่าวว่า งานหรือกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 งาน ดังนี้ 1) การจัดทำแผนการเรียน 2) การจัดตารางสอน 3) การจัดชั้นเรียน 4) การจัดครูเข้าสอน 5) การจัดแบบเรียน 6) การจัดห้องสมุด 7) การจัดทำคู่มือครู

กรมสามัญศึกษา (2540 : 34) ได้กำหนดรายละเอียดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนดังนี้ 1) จัดให้มีการทำแผนการสอนและการบันทึกการสอนครบทุกวิชา มีการนำไปใช้สอนอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงแผนการสอนรายวิชาหรือบันทึกการสอน 2) การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และผลิตสื่อการสอน โดยจัดหา จัดทำสื่อการเรียนการสอนทุกหมวดวิชา มีการนำไปใช้ มีการบำรุงรักษาและเก็บรักษาไว้เป็นสัดส่วน ส่งเสริมการผลิต การใช้สื่อการเรียนการสอน การประเมิน และพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 163-164) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 8 งาน ดังนี้ 1) การจัดทำประมวลการสอน 2) การจัดทำแผนการเรียน 3) การจัดทำตารางสอน 4) การจัดครูเข้าสอน 5) การจัดทำคู่มือนักเรียน 6) การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอน 7) การพัฒนาครู-อาจารย์ 8) การปรับปรุงการเรียนการสอน

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ซึ่งในที่นี้จะศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 เกี่ยวกับแผนการสอน และสื่อการสอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนการสอน

ในการปฏิบัติการสอนของครู กรมสามัญศึกษา (2533 : 11) กล่าวไว้ว่า สิ่งจำเป็นและเป็นแนวทางให้ครูปฏิบัติการสอนได้ดีมีคุณภาพ คือ แผนการสอนหรือบันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก ในการจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอน เป็นหน้าที่ของครูและอาจารย์ผู้สอนที่ต้องเป็นผู้กำหนดแบบแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ของแต่ละรายวิชาที่วางไว้ โดยมีการวางแผนขั้นตอนการสอน การกำหนดสื่อ การวัดและประเมินผลเป็นรายคาบตลอดภาคเรียน ในการจัดทำแผนการสอน ประกอบด้วย 1) เวลาและเนื้อหาที่จะเรียน 2) จุดประสงค์การเรียนรู้รายวิชานั้นของแต่ละคาบ 3) เนื้อหาวิชาในแต่ละคาบนั้น ๆ 4) กำหนดรูปแบบกิจกรรมการสอน 5) การกำหนดสื่อการเรียนการสอน 6) การวัดผลและการประเมินผล

กนก จันทร์ขจร (2535 : 127-130) กล่าวไว้ว่า งานวางแผนการสอนที่สำคัญของครูผู้สอน คือ การทำแผนการสอนรายวิชา เป็นเอกสารการวางแผนการสอนครบทุกคาบ การสอนตลอดภาคเรียน เป็นสิ่งที่ครูผู้สอนทุกคนจะต้องมี เพราะแผนการสอนเป็นการกำหนดแนวทางการสอนให้เป็นที่ไปตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ ซึ่งแผนการสอนรายวิชา มีความสำคัญดังนี้

1. ครูเกิดความมั่นใจในการสอน เพราะได้เตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า
2. ครูผู้สอนจะได้สอนตามจุดประสงค์ เพราะได้วางแผนการสอนไว้ครบขั้นตอนการสอน
3. นักเรียนได้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นการสนองความต้องการของผู้เรียนให้เรียนรู้ตามสภาพ ตามความเหมาะสม
4. ครูผู้สอนได้มีโอกาสพิจารณาจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการสอนแบบต่าง ๆ สื่อการสอนที่จำเป็น กิจกรรมที่มอบหมาย วิธีการวัดและประเมินผล ว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด
5. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน หลังการเรียนการสอนครูผู้สอนได้มีโอกาสพิจารณา วิเคราะห์ข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ครูผู้สอนจะต้องบันทึกปรับแก้แผนการสอนรายวิชานั้นไปเรื่อย ๆ ในกรณีที่ครูผู้สอนติดธุระ ครูผู้อื่นสามารถสอนแทนได้
6. นักเรียนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวครู เพราะการสอนของครูดีเด่นเป็นที่ประทับใจ สอนเข้าใจง่าย เป็นไปตามลำดับความเข้าใจ ไม่สับสน สามารถเรียนรู้ประสบผลสำเร็จในการเรียน และครูมีระบบการติดตาม ควบคุมดูแลตามขั้นตอน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า แผนการสอนและแผนการสอนรายวิชาเป็นสิ่งสำคัญที่ครูผู้สอนจะต้องมี เพราะแผนการสอนเป็นการกำหนดแนวทางการสอนให้เป็นที่ไปตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ และเป็นแนวทางให้ครูปฏิบัติการสอนได้ดีมีคุณภาพ

#### สื่อการสอน

#### ความหมาย

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 68) กล่าวไว้ว่า สื่อการสอน หมายถึง วัตถุสิ่งของ ภาพ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนจนหมายถึง ตัวบุคคล วิธีการ สถานที่ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนบังเกิดผลดี และได้แบ่งสื่อการสอนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เครื่องมือหรืออุปกรณ์ (Hardware) สื่อประเภทหนัก ได้แก่ เครื่องฉาย ภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่นจานเสียง วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น
2. วัสดุ (Software) สื่อประเภทเบา ได้แก่ फिल्मภาพยนตร์ ม้วนเทปประกอบเสียง รายการวิทยุ หนังสือเรียน ของจริง หุ่นจำลอง แผนที่ แผนภูมิ ลูกโลก รูปภาพ ป้ายนิเทศ เป็นต้น
3. เทคนิคหรือวิธีการ (Technique or Method) ได้แก่ เทคนิคในการเลียนแบบการแสดง การละเล่น ละครหุ่น การสาธิตกรรมวิธี การศึกษานอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 206-211) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งที่น่าความรู้ไปสู่ผู้เรียน อยู่ในรูปของสิ่งพิมพ์หรือไม่ใช่สิ่งพิมพ์ สื่อการสอนที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ ได้แก่ สื่อประเภทโสตทัศนูปกรณ์ (Audio-Visual Aids) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ครูเลือกมาและวางแผนใช้รวมเข้าไปในเนื้อหาของหลักสูตรรายวิชาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับความ ต้องการ ระดับชั้น สติปัญญา และความสามารถของผู้เรียน เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และได้แบ่งสื่อการสอนประเภทโสตทัศนูปกรณ์ไว้ดังนี้

- 1) โสตทัศนวัสดุ ได้แก่ ภาพ เช่น ภาพเขียน ภาพถ่าย วัสดุฉายเส้น เช่น การ์ตูนฉายเส้น แผนภูมิ แผนสถิติ โปสเตอร์ วัสดุมีทรง เช่น หุ่นจำลอง ของจริง
- 2) เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ ได้แก่ เครื่องเสียง เช่น เครื่องบันทึกเสียง เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องขยายเสียง เครื่องฉาย เช่น เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายฟิล์ม สตรีป เครื่องฉายภาพยนตร์
- 3) กิจกรรมโสตทัศนูปกรณ์ ได้แก่ การศึกษานอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ การจัดสถานการณ์จำลอง

#### ความสำคัญของสื่อการสอน

กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 68-69) กล่าวว่า การใช้สื่อการสอน นับเป็นการบริหารงานวิชาการด้านหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์กับการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด สื่อการสอนมีประโยชน์สำหรับครูที่จะต้องเห็นความสำคัญ และรู้จักเลือกสื่อให้เหมาะสม เพื่อจะช่วยให้ครูสอนได้ดีขึ้น และสอนได้บรรลุเป้าหมายและได้ผลดี ในการเลือกใช้สื่อการสอนในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการใช้สื่อการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางในการจัดสื่อการสอนให้ได้ผลดี ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรจัดตั้งศูนย์บริการสื่อการสอน เพื่อช่วยในการจัดหาและให้ความสะดวกในการใช้
2. จัดหาสื่อที่ทันสมัยและปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ใช้ได้

3. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการสื่อการสอนขอ : รายวิชาต่าง ๆ
4. ฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ทักษะในการใช้ รักษา และซ่อมแซม
5. กระตุ้นให้ครู และนักเรียนสนใจการใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอน
6. ควรมีบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการจัดหา และบริการให้มี

#### ประสิทธิภาพ

7. จัดสอนให้รู้จักสื่อการสอนประเภทที่สามารถทำขึ้นเองได้

กนก จันทร์ขจร (2535 : 138) กล่าวว่า การจัดการศึกษาใน

ปัจจุบันเน้นเรื่องสื่อการเรียนการสอน คือ เน้นการปฏิบัติจริง โดยเน้นทักษะกระบวนการเพื่อให้ได้รู้ประสบการณ์จริง ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีครู-อาจารย์เป็นผู้วางแผนให้นักเรียนได้เรียนด้วยกิจกรรม การศึกษาค้นคว้าใช้ห้องสมุดรายวิชาในห้องเรียน หรือในห้องสมุด มีการอภิปรายกลุ่ม ศึกษาจากการปฏิบัติจริง การไปทัศนศึกษา การไปศึกษาจากสถานประกอบการ การสอนจะต้องใช้สื่อการสอน คือใช้วัสดุอุปกรณ์ และนวัตกรรมและเทคโนโลยีการสอนเข้าไปช่วยในการสอนของครู เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า สื่อการสอนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทสำคัญมากในกระบวนการของการเรียนการสอน ซึ่งครูผู้สอนควรพิจารณาเลือกสรรหรือสร้างขึ้น เพื่อนำมาประกอบการเรียนการสอน จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ กิจกรรมและตลอดจนเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ

การจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะทำการจัดการเรียนการสอนให้มีการสอนที่ถูกต้อง ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดความรู้และคุณสมบัติอื่นที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยจัดให้มีการทำแผนการสอนและการบันทึกการสอนครบทุกวิชา มีการนำไปใช้สอนอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงแผนการสอนรายวิชาหรือบันทึกการสอน มีการจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษาและผลิตสื่อ การสอน โดยจัดหาจัดทำสื่อการเรียนการสอนทุกหมวดวิชา มีการนำไปใช้ มีการบำรุงรักษาและเก็บรักษาไว้เป็นสัดส่วน ส่งเสริมการผลิต การใช้สื่อการเรียนการสอน การประเมินและพัฒนาการผลิตสื่อและอุปกรณ์

#### 2.5.4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 34-28) ได้กล่าวถึงการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 งาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.5.4.1 การจัดสอนซ่อมเสริม

กรมสามัญศึกษา (2540 : 35) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการสอนซ่อมเสริม ดังนี้ 1) ควรมีตารางสอนซ่อมเสริม 2) มีการดำเนินการสอนตามตารางสอนซ่อมเสริม 3) มีการจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถและปัญหาด้านการเรียน 4) มีการประเมินผลการเรียนซ่อมเสริมเพื่อปรับปรุงการเรียนและได้กำหนดได้กำหนดแนวทางให้ครูผู้สอนเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนก่อนจะทำการสอนซ่อมเสริมดังนี้ 1) การสำรวจความรู้พื้นฐานก่อนเรียน คือ ศึกษาจากผลการทดสอบครั้งก่อน ๆ ในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง หรือใช้วิธีการทดสอบความรู้พื้นฐานก่อนเรียน 2) การทดสอบระหว่างเรียน หลังจากที่ผู้เรียนได้เรียนรายวิชาต่าง ๆ ครูจะทดสอบเพื่อดูความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคนโดยใช้วิธีการทดสอบวินิจฉัย ซึ่งเป็นการทดสอบ เพื่อดูปัญหาการเรียนที่ละเอียดลึกซึ้งในแต่ละเรื่อง หรือทำการทดสอบ เพื่อดูปัญหาการเรียนโดยทั่วๆ ไป 3) การสังเกตผู้เรียน ในขณะที่ผู้เรียนกำลังทำแบบฝึกหัดหรือร่วมกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ ครูจะสังเกตผู้เรียนว่ามีปัญหาในเรื่องใดบ้าง 4) การสนทนากับผู้เรียน อาจจะหาโอกาสสนทนากับผู้เรียนเป็นรายคน เป็นกลุ่มหรือทั้งชั้น เพื่อรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียน และนำไปใช้พิจารณาจัดสอนซ่อมเสริม เมื่อทราบข้อมูลหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียน แล้วก็นำมาพิจารณาจัดสอนซ่อมเสริม ซึ่งอาจจะใช้เวลาในช่วงใดช่วงหนึ่งตามความเหมาะสมกับสภาพนักเรียน และความพร้อมของโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2535 : 253-254) ได้กำหนดวิธีการสอนซ่อมเสริมในโรงเรียนดังนี้ 1) ผู้เรียนสอนกันเอง อาจจะเป็นการสอนตัวต่อตัวหรือสอนเป็นกลุ่มย่อย โดยให้ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดีกว่า และมีความสนิทสนมสัมพันธ์กันกับผู้อื่นเป็นอย่างดี เป็นผู้สอน ครูอาจจะช่วยแนะนำจัดหาสื่อการเรียนการสอน หรือแนะแนวการสอน 2) ครูสอนผู้เรียนเป็นรายคน เป็นวิธีที่จะช่วยครูให้มีโอกาสปรับใช้กลวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนและช่วยให้ครูมีโอกาสศึกษาปัญหาของผู้เรียน 3) การสอนเป็นกลุ่มย่อย คือ การจัดสอนผู้เรียนที่มีปัญหาคล้าย ๆ กัน อยู่ในกลุ่มเดียวกัน กลุ่มละประมาณ 3-7 คน การสอนในลักษณะนี้ความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนในแต่ละกลุ่มจะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจหรือกำลังใจในการเรียนมากขึ้น 4) การสอนโดยใช้สื่อบางอย่างจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนด้วยตนเองได้ หรือการให้ร่วมเรียนเป็นกลุ่มกับเพื่อน ๆ ก็จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบรรลุ จุดประสงค์ได้เช่นเดียวกัน สื่อที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดการเรียน แบบเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

สรุปได้ว่า การสอนซ่อมเสริมเป็นการสอนที่นอกเหนือไปจากการสอนปกติ เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนมีเวลาเรียนเพิ่มขึ้น และช่วยให้นักเรียนที่เรียนช้าสามารถเรียนได้ทันเพื่อน ช่วยให้นักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจ มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ช่วยให้นักเรียนที่เรียนดีเรียนเก่ง มีความฉลาดเฉลียวอยู่แล้ว ได้มีโอกาสเสริมความรู้ให้มากขึ้น

#### 2.5.4.2 การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร

กิจกรรมนักเรียนหรือกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการ ซึ่งมีนักการศึกษาให้ความหมายดังนี้

สตูฟท์ และคนอื่น ๆ (Stoops and others. 1981 : 7) กล่าวว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตรได้กลายเป็นส่วนที่ทำให้แผนการเรียนโดยรวมของโรงเรียนสมบูรณ์ และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญของหลักสูตรการเรียน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน บุคลากรที่มีความสนใจและมีทักษะเป็นพิเศษ กิจกรรมควรส่งเสริมการเรียนของนักเรียนทุกคนมากกว่าที่จะจัดให้สำหรับนักเรียนเพียงไม่กี่คน กิจกรรมเสริมหลักสูตรได้พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านขอบข่ายและความสำคัญ และได้รับการพิสูจน์ว่ามีคุณค่าสำคัญต่อการศึกษา ซึ่งเป้าหมายของการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร คือ 1) การพัฒนาความเป็นผู้นำ 2) การส่งเสริมศีลธรรมในโรงเรียน 3) การฝึกขบวนการประชาธิปไตย 4) การพัฒนาสังคม 5) การพัฒนาความรับผิดชอบของนักเรียน

กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2531 : 455) กล่าวว่า กิจกรรมนักเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนร่วมกันจัดขึ้นนอกเวลาเรียน และนอกเหนือหลักสูตรที่โรงเรียนกำหนดให้เรียนในเวลาปกติ ด้วยความสมัครใจของนักเรียนเอง และด้วยความช่วยเหลือและเอื้ออำนวยความสะดวกของโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

กรมสามัญศึกษา (2535 : 111 - 112) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมว่าโรงเรียนควรจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของกรมสามัญศึกษา ตามคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียน พ.ศ. 2536 ได้กำหนดประเภทของกิจกรรมนักเรียนไว้ 10 ประเภท ดังนี้ 1) กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้นำพิณประโยชน์ และรักษาดินแดน 2) กิจกรรมศาสนา 3) กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย 4) กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ 5) กิจกรรมการใช้ห้องสมุด 6) กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย 7) กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม 8) กิจกรรมทัศนศึกษา 9) กิจกรรมนันทนาการ 10) กิจกรรมส่งเสริมวิทยาการต่าง ๆ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 42) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรจัด เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนดังนี้ 1) การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม 2) การให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) การประกวด

และการแข่งขัน 4) การจัดนิทรรศการ 5) การฝึกงาน 6) การศึกษาออกสถานที่ 7) การให้นักเรียนผลิตผลงาน 8) การแสดงหรือการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน 9) การจัดกิจกรรมสหกรณ์ 10) การหารายได้ระหว่างเรียนของนักเรียน 11) กิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน

นอกจากนี้ กู๊ด (Good. 1983 : 7) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนเป็นโปรแกรมการดำเนินงานที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ตามความต้องการ ความสนใจและความถนัด

#### จุดประสงค์ของการจัดกิจกรรมในโรงเรียน

กรมวิชาการ (2535 : 4) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการจัดกิจกรรมในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เพื่อเสริมความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมจากการเรียนวิชาต่าง ๆ
  2. เพื่อให้รู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้
  3. เพื่อเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ให้มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น และรู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
  4. เพื่อให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
- สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียน ทั้งกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนและกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร ต่างก็เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งเสริมประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ของนักเรียนให้สมบูรณ์และกว้างขวางยิ่งขึ้น

#### 2.5.4.3 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

การพัฒนาครูทางด้านวิชาการเป็นการเอาใจใส่ช่วยเหลือให้ครูได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อันเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กิติมา ปรีดีดิลก. 2532 : 111)

นอกจากนี้กรมสามัญศึกษา (2540 : 36) หารายละเอียดในการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาครูทางด้านวิชาการไว้ดังนี้ 1) การนิเทศภายใน 2) การจัดหา จัดทำเอกสารความรู้ด้านวิชาการ 3) การอบรมหรือฝึกอบรม 4) การประชุมสัมมนา

5) การศึกษาดูงานหรือการศึกษาต่อ 6) การประชุมปฏิบัติการ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้  
7) การจัดพัฒนาครูทางด้านวิชาการด้วยวิธีอื่น ๆ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะกล่าวถึงงาน  
การนิเทศภายในโรงเรียนและการฝึกอบรม ซึ่งน่าจะมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับคุณภาพการ  
บริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### การนิเทศภายในโรงเรียน

##### ความหมาย

มานพ กาละดี (2535 : 269) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นิเทศนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ทักษะและเจตคติของครูให้มีผลต่อการปฏิบัติงานการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อำภา บุญช่วย (2537 :111) กล่าวว่า การจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อค้นหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งเรื่องการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยส่วนรวม ซึ่งผลที่ตามมาคือนักเรียนมีคุณภาพ

ไกลแฮมเมอร์ และคณะ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543 : 222 ; อ้างอิงจาก Goldhammer and others. 1980 : 13) ได้กล่าวว่า การนิเทศเป็นลักษณะที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศที่จะกระตุ้นให้ครูได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะ การติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน การนิเทศการศึกษาหรือนิเทศภายในโรงเรียนเป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงกระบวนการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้คุณภาพการศึกษาดียิ่งขึ้น

##### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

มานพ กาละดี (2535 : 269) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนโดยทั่วไปว่า 1) เพื่อการแก้ปัญหา 2) เพื่อการพัฒนาคนและพัฒนางาน 3) เพื่อการประสานสัมพันธ์ 4) เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

อำภา บุญช่วย (2537 : 11) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า 1) เพื่อช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานบริหารและวิชาการ เช่น การกำหนดทางเลือก การสร้างสื่อและเครื่องมือการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

ในท้องถิ่น 2) เพื่อให้ครูที่สอนได้จับประสบการณ์ให้กับเด็กได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้  
 3) เพื่อให้ครูที่สอนได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาได้  
 4) เพื่อสนับสนุนส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ครูที่สอน 5) เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงาน  
 กันเป็นอย่างดีภายในระบบงาน 6) เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานในด้านการสอนให้มี  
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 226) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมาย  
 ของการนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของ  
 โรงเรียน 2) เพื่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เพื่อสำรวจ  
 วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผล เพื่อปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) เพื่อพัฒนา  
 หลักการและสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน 5) เพื่อพัฒนาครู-อาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ  
 และประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อจะนำไปใช้ในการเรียนการสอน

#### หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 227) ได้กล่าวว่าหลักการนิเทศ  
 ภายในโรงเรียนที่จะให้งานด้านวิชาการบรรลุตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 ต้องมีหลักดังนี้

1. การนิเทศควรมีการบริหารงานเป็นระบบและมีการวางแผน  
 การดำเนินงานเป็นโครงการ
2. การนิเทศต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถ  
 พิเศษของแต่ละบุคคล
4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน
5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น
6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพันและความมั่นคงต่อ  
 อาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู

#### การฝึกอบรม

กิติมา ปรีดีดิลล (2532 : 70) ได้เสนอแนะให้มีการฝึกอบรมครู  
 ให้มีสมรรถภาพในการทำงานไว้ดังนี้

1. ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน
2. ปฐมนิเทศและประชุมชี้แจง

3. ให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย
4. ให้ฝึกงานโดยมอบหมายให้ปฏิบัติจริง ๆ
5. ส่งเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้น
6. ส่งไปศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ
7. ส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันต่าง ๆ

บางเวลา

สมาน รังสิโยภุชฎี (2533 : 84) กล่าวถึง การพัฒนาการเรียนการสอนของครู-อาจารย์ในโรงเรียนด้วยการฝึกอบรม ซึ่งการอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความรู้ ความชำนาญ และเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

สำหรับการฝึกอบรมของครูและอาจารย์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอย่างเป็นระบบ โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้น ส่งไปศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการซึ่งงานด้านนี้จะเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเป็นเครื่องชี้ถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ต้องจัดให้ครูมีการจัดสอนซ่อมเสริม มีตารางสอนซ่อมเสริม ดำเนินการสอนซ่อมเสริมโดยจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถและปัญหาด้านการเรียน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน โดยให้ครูจัดให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประกวดและแข่งขัน การจัดนิทรรศการ การฝึกงาน การศึกษานอกสถานที่ การให้นักเรียนผลิตผลงาน การแสดง จำหน่ายผลผลิต การจัดกิจกรรมสหกรณ์ การหารายได้ระหว่างเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร โดยจัดให้สอดคล้องตามหลักสูตร เช่น กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และรักษาดินแดน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการในด้านการนิเทศภายในโรงเรียนและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงกระบวนการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น

## 2.5.5 การวัดผลและการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

### 2.5.5.1 การวัดผลและการประเมินผลการเรียน

ความหมายและความสำคัญของการวัดและประเมินผล

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 72) กล่าวว่า การวัดผล (Measurement) เป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการเรียนกับมาตรฐานอันหนึ่งที่ยึดถืออยู่ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม คือ จะแสดงผลของการวัดออกมาเป็นตัวเลข เพื่อแสดงว่านักเรียนมีความรู้มากน้อยเพียงใดจากที่ได้เรียนไปแล้ว และอาจจะบอกได้หลังจากการสอบว่า นักเรียนได้คะแนน (จากการวัด) เท่าไร โดยนำผลที่นักเรียนทำได้กับคำตอบที่ครูเตรียมไว้ว่าเป็นคำตอบที่ถูกไปเปรียบเทียบ ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการกำหนดค่า เช่น เก่งหรือไม่เก่ง ดีหรือไม่ดี คือ เมื่อเราได้คะแนนจากการวัดมาแล้ว เรายังบอกไม่ได้ทีเดียวว่าเด็กคนนั้นเก่งหรือไม่เก่ง เราจะต้องใช้วิจารณ์พิจารณาดูต่อไปอีกด้วย โดยการเปรียบเทียบกับคนอื่นในห้องเดียวกัน สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 165-166) ที่ได้กล่าวว่า การวัด (Measurement) เป็นกระบวนการที่กำหนดจำนวนตัวเลขให้กับวัตถุ สิ่งของ หรือบุคคลตามความมุ่งหมายและเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในสิ่งที่จะวัดนั้น ๆ ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับ คุณภาพ คุณค่า ความจริง และการกระทำ บางทีขึ้นอยู่กับ การวัดเพียงอย่างเดียว เช่น คะแนนสอบ แต่โดยทั่วไปจะเป็นการรวมการวัดหลาย ๆ ทาง โดยอาศัยข้อมูล หรือรายละเอียดจากการสังเกต การตรวจงาน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบประกอบการพิจารณา

การวัดผลและประเมินผลการเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่ตรวจสอบนักเรียนว่าเรียนได้ถึงจุดหมายปลายทางตามที่หลักสูตรต้องการหรือไม่เพียงใด ผลจากการวัดและประเมินผล จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ครูผู้สอนได้นำไปพิจารณาหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องและจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการวัดและประเมินผล รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจังอีกด้วย (อำภา บุญช่วย. 2537 : 127)

การวัดและประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กิติมา ปรีดีติลล. (2532 : 72-73) ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินผลจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในเรื่องเหล่านี้

1. เพื่อปรับปรุงการสอนของครู ทำให้ครูทราบว่า ผลการสอนของตนเองเป็นอย่างไร จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. เพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียน นักเรียนจะได้ทราบว่าตนเอง เก่งอ่อนอย่างไร และครูก็จะทราบว่า เด็กคนไหน เก่ง อ่อน แคไหน จะได้แก้ไขปรับปรุงเป็นราย ๆ ไป

3. เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารในโรงเรียน ทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงของหลักสูตร โครงการสอนและบันทึกการสอนที่นำมาสู่ภาคปฏิบัติว่าประสบปัญหาอย่างไร ส่วนใดที่ควรจะมีการแก้ไขหรือพัฒนาต่อไป

4. เพื่อเป็นข้อมูลทางการศึกษาทั่วไป เช่น เพื่อแสดงผลการเรียนจบและเป็นหลักฐานให้ผู้ปกครองได้ทราบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 166) ได้กล่าวถึง การประเมินผลแต่ละครั้งจะประกอบด้วย

1. ผลการวัดที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ เช่น จากการสังเกต การตรวจงาน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบ

2. เกณฑ์การพิจารณา เพื่อจะใช้เป็นแนวทาง หรือหลักในการพิจารณาว่า เก่ง-อ่อน พอใจ-ไม่พอใจ ผ่าน-ไม่ผ่าน โดยนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. การตัดสินใจ เป็นการชี้ขาด หรือสรุปผลการเปรียบเทียบระหว่างผลของการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

#### จุดมุ่งหมายของการวัดผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 169) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการวัดผลเป็นการตรวจสอบการสอนของครูอาจารย์ และการเรียนของนักเรียน ในด้านการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Domain)
2. ด้านทักษะปฏิบัติ (Psychomotor Domain)
3. ด้านเจตคติ (Affective Domain)

จากจุดมุ่งหมายทั้ง 3 ด้าน สิ่งที่จะนำไปวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียนมี ดังนี้

1. นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาเพียงใด
2. นักเรียนมีความสามารถในการคิดหาเหตุผลเพียงใด
3. นักเรียนมีความสามารถในการวิเคราะห์และสร้างสรรค์

เพียงใด

4. นักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติเพียงใด
5. นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้หรือไม่เพียงใด
6. ครูอาจารย์มีข้อบกพร่องในการจัดระบบการเรียนการสอน

หรือไม่

#### ขั้นตอนการวัดและประเมินผล

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 72-73) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการเรียนการสอน จึงสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผลก่อนเรียน เพื่อช่วยให้ครูได้ทราบความสามารถของแต่ละคน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินว่าจะมีความสามารถเพียงพอในการศึกษาต่อหรือไม่ หากไม่ดีพอ อาจทำการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้

2. การประเมินผลระหว่างเรียน เมื่อมีการสอนไประยะหนึ่ง ๑ ควรจะได้มีการประเมินผลนักเรียนตามจุดประสงค์ของรายวิชาเหล่านั้น เพื่อดูว่าตั้งแต่ต้นจนบัดนี้นักเรียนมีความสามารถตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมต่างๆ มากน้อยเพียงใด

3. การประเมินผลหลังเรียน เป็นการประเมินผลรวมครอบคลุมจุดประสงค์ต่าง ๆ หลายจุดประสงค์ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินความสามารถ เพื่อดูว่านักเรียนมีความสามารถตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

กรมสามัญศึกษา (2540 : 38-40) ได้กำหนดรายละเอียดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน ดังนี้ 1) การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนโดยกำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินปฏิบัติงาน 2) การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ การวัดผลการเรียน ตามจุดประสงค์การเรียนรู้รายวิชา 3) การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน 4) การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียนอย่างถูกต้องและครบถ้วน

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 167-168) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการวัดและประเมินผลดังนี้

1. กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลในเรื่อง
  - 1.1 ประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผล
  - 1.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการสอน จำนวนครั้งที่สอน และการเก็บ

คะแนนสอบแต่ละครั้ง

### 1.3 มาตรฐานในการสอบวัดผล

#### 1.4 การเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอนแก่

ผู้ปกครอง

2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องโรเนียว ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก

3. พยายามส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางการวัดและการประเมินผล โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ ในด้านเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ

4. การจัดตารางสอบ ห้องสอบ และระเบียบในการสอบและการคุมสอบ

5. ควรมีการประเมินผลการสอบ หากมีข้อบกพร่องจะได้หาทางแก้ไขต่อไป หรือเสนอแนวทางในการนำไปปรับใช้ในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียนเป็นกิจกรรมทางวิชาการที่สำคัญ เพราะการเรียนการสอนจะได้ผลอย่างไร หรือบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ย่อมทราบได้จากการวัดผล และประเมินผล ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ครูรู้จักใช้หลักการ วิธีการวัดผลและประเมินผล โดยการสร้างเครื่องมือที่เชื่อถือได้

#### 2.5.5.2 งานทะเบียนนักเรียน

จากคู่มือการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 ของกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับงานทะเบียนเพื่อเป็นมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา. 2540 : 40) สรุปได้ดังนี้

1. ให้มีทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน
2. การดำเนินการกรอกข้อความถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์
3. การดำเนินการเป็นปัจจุบันเสมอ
4. มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและบริการ
5. มีการเก็บรักษาที่ดีและปลอดภัย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 187-188) กล่าวว่าไว้ว่า งานของฝ่ายทะเบียนเป็นงานส่งเสริมงานด้านวิชาการ และเป็นงานที่ทำให้ระบบการจัดการเรียนการสอนสามารถดำเนินการให้ลุล่วงไปด้วยดี งานฝ่ายทะเบียนจะมีขอบเขตตั้งแต่การประชาสัมพันธ์รับสมัครนักเรียน และให้ความสะดวกในระหว่างที่เรียนอยู่ จนกระทั่งนักเรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร งานทะเบียนครอบคลุมงานต่าง ๆ ดังนี้

1. การดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียนนักศึกษาการตรวจสอบ  
หลักฐานการรับสมัคร
2. การดำเนินงานเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนนักเรียนนักศึกษา  
การลงทะเบียน การเพิ่ม และการลดวิชาเรียน
3. จัดทำหลักฐานของนักเรียนนักศึกษา เช่น ทะเบียนประวัติ  
บัตรประจำตัว
4. ตรวจสอบเกี่ยวกับการเรียนและการสอบของนักเรียน  
นักศึกษา
5. รับผลการลงทะเบียนและบันทึกผลการเรียน
6. การให้บริการเกี่ยวกับการออกหลักฐานในการเรียน
7. รับคำร้องของนักเรียนนักศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับงานทะเบียน  
เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอนการย้าย การเรียนภาคฤดูร้อน ตลอดจนการขอเปลี่ยน  
หรือแก้ไข ชื่อ ชื่อสกุล และวัน เดือน ปีเกิด

สรุป งานทะเบียนนักเรียนเป็นเอกสารที่แสดงถึงสถานภาพของ  
นักเรียน

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การวัดผลและการประเมินผล  
การเรียนและงานทะเบียนนักเรียนเป็นกิจกรรมทางวิชาการที่สำคัญ เพราะการเรียนการสอนจะ  
ได้ผลอย่างไรหรือบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ย่อมทราบได้จากการวัดผลและประเมินผล ผู้บริหาร  
ต้องกำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินปฏิบัติงานให้มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผล  
การเรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ครบรายวิชา จัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มให้มีการดำเนินการ  
เกี่ยวกับหลักฐานการวัดผล และประเมินผลการเรียนอย่างถูกต้องครบถ้วน สำหรับงานทะเบียน  
นักเรียนเป็นเอกสารที่แสดงถึงสถานภาพของนักเรียน ผู้บริหารต้องจัดให้มีทะเบียนนักเรียนหรือ  
หลักฐานงานทะเบียนนักเรียนที่มีการกรอกข้อความที่ถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์ ข้อมูลเป็น  
ปัจจุบันอยู่เสมอ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและให้บริการ มีระบบการจัดเก็บรักษาที่ดีและปลอดภัย

#### 2.5.6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (2540 : 40-41) ได้กำหนดรายละเอียดในการประเมินผล  
การจัดการงานวิชาการ เพื่อประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาดังนี้

### 1. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

1.1 มีการประเมินผลการจัดการงานวิชาการโดยมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้

1.2 จัดให้มีการประเมินในระดับหน่วยงานย่อย

1.3 มีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล

1.4 มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานวิชาการ

1.5 มีการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการ

### 2. การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดย

พิจารณาคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทุกระดับชั้นในภาคเรียนที่ผ่านมา ตั้งแต่ระดับ 1 ขึ้นไป

สิริวรรณ จันทรพิมล (2540 : 120) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลงานวิชาการดังนี้ 1) การประเมินผลการเรียนของนักเรียน 2) การประเมินผลโครงการงานวิชาการของโรงเรียน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

นอกจากนี้ ในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ รอส (Ross.1990 : 20) กล่าวว่า ความจำเป็นในการประเมินผล ประการแรก เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน ประการที่สอง เป็นการประเมินเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ซึ่งจะวัดจากนักเรียนเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ด้านผู้บริหารต้องมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ จัดให้มีการประเมินในระดับหน่วยงานย่อย จัดให้มีการคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานวิชาการ และให้มีการนำผล การวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการ

## 3. ผู้บริหารโรงเรียน

### 3.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นแกนนำสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม และพื้นฐานทางการศึกษาให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นรากฐานของอาชีพในอนาคต เป็นพลเมืองดี และสามารถปรับตัวเข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างดี นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน

สุนีย์ บุญทิม (2542 : 26) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่มีฐานะ เป็นหัวหน้าสูงสุดในโรงเรียน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และขอขบ่างงานที่ รับผิดชอบ สามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543 : 14) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ในโรงเรียน ในการทำงานในโรงเรียนให้ใช้หลักการกระบวนการ สร้างบรรยากาศ ดำเนินการในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ด้วยความเต็มใจ

### 3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

กูด (ภักดี ชัยรักษา. 2537 : 8 ; อ้างอิงจาก Good. 1959 : 13) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ที่ทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และจัดการเกี่ยวกับงาน หรือกิจการในโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดหมายของการศึกษาที่วางไว้ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา โปรแกรมด้านกิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร วิธีสอนและวัสดุอุปกรณ์

แมคเคลีย์รี และเฮนเคลย์ (สมบูรณ์ ธุสินธุ์. 2539 : 12 ; อ้างอิงจาก McCleary and Hencley. 1970 : 17) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่วางนโยบายทางการศึกษา คือ การกำหนดนโยบายที่ต้องตอบคำถามว่า ผู้เรียนคือใคร จะสอนอะไรแก่ผู้เรียน บริการทางการศึกษาที่จัดให้มีอะไรบ้าง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและนโยบายทางการศึกษาและการบริหาร เป็นงานแปลงนโยบายออกมาเป็นกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับครู และเป็นงานเทคนิคการจัดทำตารางสอน การมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก การงบประมาณ การควบคุมตรวจสอบ ซึ่งเป็นงานส่งเสริมการเรียนการสอน การแนะแนว กิจการนักเรียนและงานบริการ

กริฟฟิธส์ และคณะ (งามพิศ คุณสอน. 2542 : 71 ; อ้างอิงจาก Griffiths and others. 1962 : 172) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 ประการ คือ (1) การปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา (2) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ (3) การทำงานร่วมกับชุมชน (4) การจัดการกิจของหน่วยงานทางการศึกษาทั้งหมด

กรมสามัญศึกษา (2533 : 1) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดนโยบายและชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายจากหน่วยเหนือ เพื่อนำมาเป็นนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบของแผนงาน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกรอบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายในขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับแผน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน งานโครงการ กิจกรรม ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาองค์กร และจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน หรือเป็นส่วนบุคคล ทุกขั้นตอนของนโยบาย แผนงาน งานโครงการ กิจกรรม โดยสามารถควบคุม ตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะขั้นตอน จนกว่างานนั้นจะสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 กระตุ้น เร่งรัด ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาด้วยการกระตุ้น เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อให้งานนั้นดำเนินการไปตามกำหนดเวลาของแผน

ขั้นตอนที่ 5 การติดตาม และนิเทศ ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุม ติดตาม ดูแล และนิเทศช่วยแก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญ และกำลังใจ เพื่อให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและโครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงาน การพัฒนาประชาสัมพันธ์ และรายงานผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดรูปแบบแนวการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงานผลต่อชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

### 3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525-2539 : 189)

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (จักรพรรดิ วิชา. 2538 : 22 ; อ้างอิงจาก Pellegrino and Varnhagan.1985 : 1)

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่งและเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง (สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ตรีรัตตระกูล. 2530 : 97)

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีของผู้บริหารโรงเรียน (สุนีย์ บุญทิม. 2542 : 33)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติเฉพาะที่จะทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดี จะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ ดังนี้

สต็อกคิลล์ (วันชัย มีชาติ. 2544 : 123-124 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1994 : 404-406) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ด้านสติปัญญา (Intelligence) สต็อกคิลล์ พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตาม คุณลักษณะด้านสติปัญญานี้จะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ

1.1 การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่าง ๆ (Judgement) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินหรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

1.2 ความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)

1.3 ความรู้ (knowledge)

1.4 การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of Speech)

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้คือ

2.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

2.2 ความตื่นตัว (Alertness)

2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

2.4 ความซื่อสัตย์ (Personal Integrity)

2.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

## 2.6 ความสมดุลทางอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์

(emotional balance and control)

## 2.7 ความเป็นอิสระ ไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (Independence or Nonconformity)

3. ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ

3.1 ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to Enlist Cooperation)

3.2 การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness)

3.3 การได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง (popularity and prestige)

3.4 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or Interpersonal Skills)

3.5 การมีส่วนร่วมในสังคม (Social Participation)

3.6 การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (Tact and Diplomacy)

กรีนเบอร์ก และบาร์รอน (วันชัย มีชาติ. 2544 : 125-126 ; อ้างอิงจาก Greenberg and Baron. 1993 : 446) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. แรงขับ (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยานมีพลังความริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย

2. ความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือได้ เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ

3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์

4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ ที่ตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง

5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบาย และตีความข้อมูลจำนวนมาก และสามารถมองภาพรวมจากข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกัน

6. ความรู้ในงาน (Knowledge of the Business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน

7. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39-40) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่ 1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร  
2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร 3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม มีอารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน มีวินัย 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการบริหาร มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

दनัย เทียนพุดิ (2536 : 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงโดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่น วิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถในการเจรจาจูงใจ หรือเป็นนักลอบบี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง

5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ

6. ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538 : 190-191) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

- 1.1 มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.2 มีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี
- 1.3 มีประสบการณ์ในการบริหาร

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี

บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

2.2 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี

มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย

มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน

2.3 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา จำแนกคุณลักษณะไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัวดังนี้ คือ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณลักษณะทางวิชาชีพดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำไปประกอบคุณลักษณะอื่น ๆ

2.3 ประสพการณ์ ผู้บริหารที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสพการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสพการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เช่น การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา (2542 : 29) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาให้เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบันและในอนาคต ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ
2. มีความรู้เรื่องหลักสูตร เป้าหมายการจัดการศึกษา และสามารถให้การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน โดยการนำครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร
4. มีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก
5. มีความรู้หรือประสพการณ์ตรงตามบทบาทหน้าที่

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง

3. มีความรู้ และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้ และประสบการณ์มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สำหรับการศึกษาด้านคว่ำครั้งนี้ จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่น่าจะสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวุฒิการศึกษา 2) ด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน 3) ด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.3.1 วุฒิการศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารการศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

จากการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70-71) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาบาล พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน และเพนดลีย์ (Pendley, 1985 : 98) พบว่า การศึกษาของครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 135) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนจะแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ครูใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง ครูใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท

ประสิทธิ์ สารสันต์ (2542 : 101-102) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าวุฒิการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารดีเด่น มีสัดส่วนระดับปริญญาโทมากกว่ากลุ่มผู้บริหารทั่วไปประมาณ 3 เท่า แต่กลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญาจะมีสัดส่วนผู้บริหารดีเด่นน้อยกว่าประมาณ 12 เท่า ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารทั่วไป และเพรสเซล (สุทธิพงษ์ ยงค์กมล. 2543 : 103 ; อ้างอิงจาก Pressel. 1986 : 1516) พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วน อารุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ (สุทธิพงษ์ ยงค์กมล. 2543 : 103 ; อ้างอิงจาก อารุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ. 2527 : 98) พบว่า ผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความรอบรู้ ความเข้าใจ และมีโลกทัศน์กว้างขึ้น อำนาจความรู้ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและให้ความร่วมมือ มีผลทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามไปด้วย และประคอง รัตมีแก้ว (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า วุฒิการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัย ส่วนใหญ่จะพบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารจะมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับของวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งน่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่บริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

### 3.3.2 ประสพการณ์ในการบริหารงาน

ประสพการณ์ในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะเอื้อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ จากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70-71) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาประชาบาล พบว่า ประสพการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ โอนีล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 43 ; อ้างอิงจาก O'Neal. 1987 : 320) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสพการณ์ในการการทำงานยิ่งมากและมีประสพการณ์ในการบริหารมาก จะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น และในทำนองเดียวกัน ฮัทชิน (Hutchins. 1997 : 1518) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะเฉพาะของผู้นำที่บ่งบอกถึงคุณภาพของความ

เป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุโดยเฉลี่ย 49-50 ปี มีประสบการณ์ในการบริหาร ประมาณ 20-24 ปี จากการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กร

วิสุทธิ์ รัตรี (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ผลการศึกษาค้นพบข้อมูลที่ตรงกันในเรื่องประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีปัญหาทางด้านการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน และ ฟูลเลนต์ (บุญเรือน หมั่นทรัพย์. 2538 : 52 ; อ้างอิงจาก Fullan. 1991 : An Abstract) พบว่า ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารการศึกษา สัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารจะมีผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งน่าจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

### 3.3.3 พฤติกรรมผู้นำ

#### ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

นักการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมาย ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลิก (2529 : 251) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารได้จัดกระทำ หรือแสดงออกด้านการบริหาร เช่น ทางด้านการอำนวยความสะดวกการประสานงาน และการกระทำต่าง ๆ ในขอบเขตการบริหาร ซึ่งจะออกมาในลักษณะต่าง ๆ

พัฒนชัย ปัทมาเวณู (2531 : 12) ให้ความหมาย “พฤติกรรมผู้นำ” หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการทำการแก้ปัญหา การทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ให้ความหมายที่เน้นถึงแบบของพฤติกรรมผู้นำว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีความเหมาะสมที่ผู้นำควร จะประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

กวี วงศ์พุ่ม (2539 : 95) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่พยายาม ทำทุกอย่างต่อผู้ตาม เพื่อให้ความเชื่อถือ ความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการ แสดงออกด้านการบริหารของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานในขอบเขตของการบริหารออกมา ในลักษณะต่าง ๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์

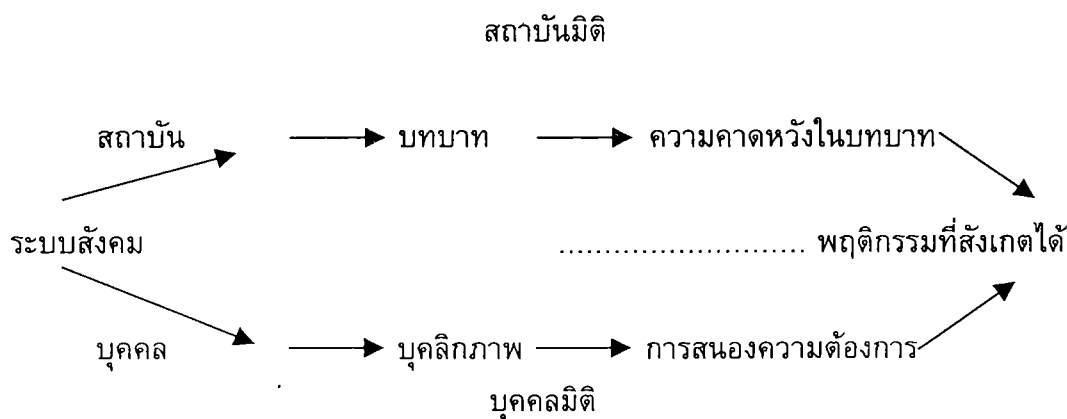
**ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ**

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 20) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ตามทำ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน

**ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ**

**พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)**

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 66-67) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของพฤติกรรม ผู้นำเกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Getzels และ Guba ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า การ บริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และ บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันได้ กำหนดบทบาท (Role) ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็ จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นและแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพ ประกอบ 2



**ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม**

ที่มา : สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 66

ผลของแนวความคิดทฤษฎีนี้เอง ได้มีการแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น

3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิตินามากกว่าบุคคลมิติน เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร ก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของครู ผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

#### การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ฮาลปีน (Halpin. 1966 : 87-90) กล่าวว่าในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการศึกษาโดย เฮมฟิล (Hemphill) และคูนส์ (Coons) ซึ่งได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ขึ้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุง เครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำและได้นำไปทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้รวบรวม และบรรจุพฤติกรรมผู้นำได้ดังนี้

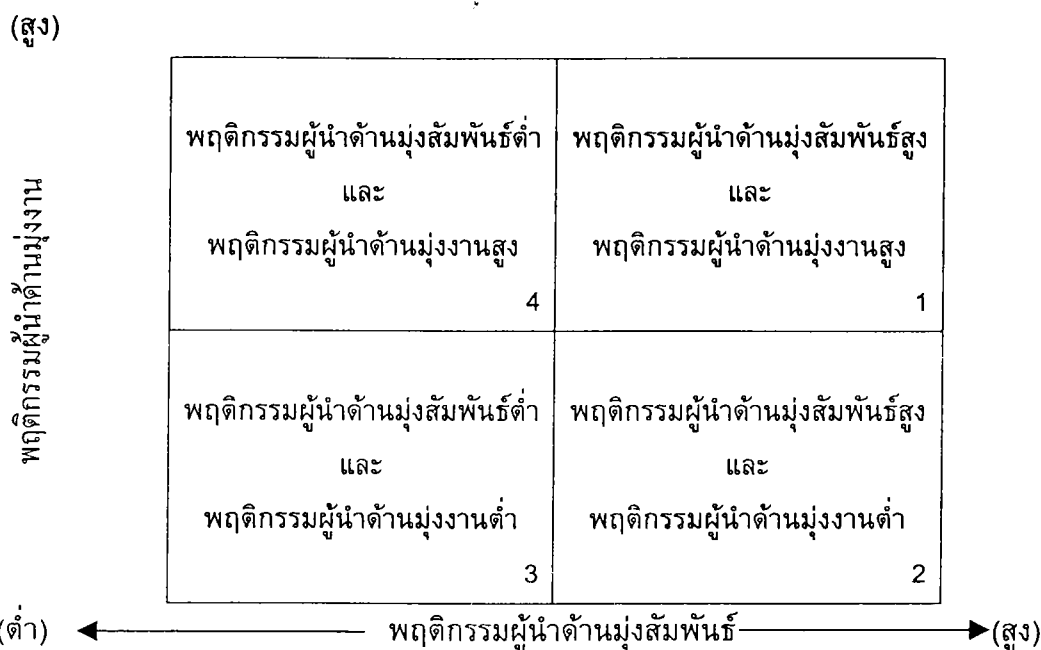
1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) มี 28 ข้อ
  2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) มี 29 ข้อ
- ต่อมาได้ถูกตัดทอนลงเหลืออย่างละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ

เฮมฟิล (สุชาติ อินทร์พงษ์พันธ์. 2538 : 36-37 ; อ้างอิงจาก Hemphill. 1955 : 338) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเข้าไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเข้าไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน

คณะผู้ทำวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นมิติสองมิติที่แตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่ง ไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของสองมิติดังนั้นในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พฤติกรรมของผู้นำจะแยกออกเป็น 2 แกน มากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว และเขียนแยกออกเป็น 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่แสดงถึงการผสมผสานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังปรากฏในภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : Halpin. 1966 : 99

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สรุปความเห็นว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบที่ต่ำทั้งสองมิติ เป็นแบบของภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

#### ผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

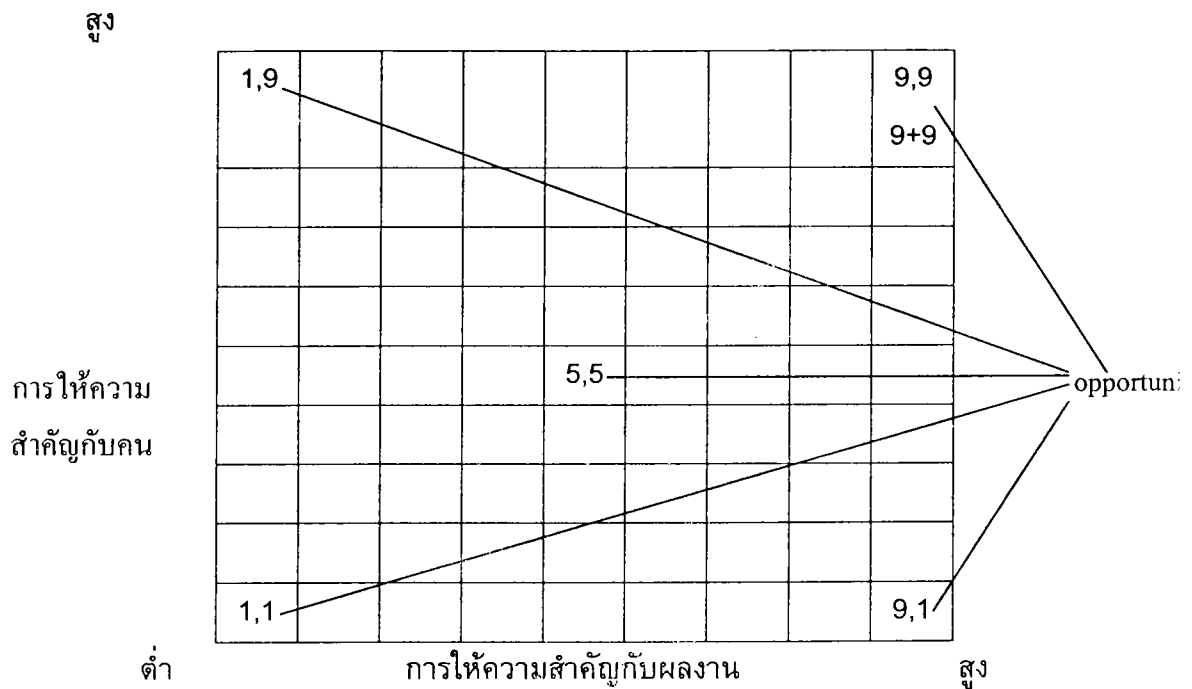
วันชัย มีชาติ (2544 : 126-127) ได้สรุปการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนว่าเริ่มในปี 1947 โดยไลเคิร์ท (Likert) ศึกษาวิธีการที่จะจัดการให้บุคคลทำงานให้บรรลุเป้าหมายและผลงานที่ต้องการโดยใช้หลักการและวิธีการของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยได้รูปแบบของผู้นำ 2 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำที่เน้นงาน (Job-centered or Production-centered Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งบังคับบัญชาและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นที่ความสำเร็จของผลงานเป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจในการลงโทษ อำนาจในการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมาย เพื่อจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าสวัสดิการ และเห็นว่าการคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นมุมมองที่ไม่สำคัญ

2. ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered Leader) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะเน้นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่พนักงานให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการ ความต้องการ และแรงจูงใจของพนักงาน และช่วยให้พนักงานตอบสนองความพอใจของตนเอง โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต และความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน

#### การศึกษาพฤติกรรมตาข่ายการบริหาร

วันชัย มีชาติ (2544 : 130-133) กล่าวว่า แนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เป็นการศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ เป็นแนวความคิดของ Robert Blake และ Jane Mouton ได้ศึกษาผู้นำจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก โดยแบ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน (Concern for People) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Concern for Production) แนวการศึกษา Managerial Grid นำมิติด้านภาวะผู้นำทั้งแบบที่เน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน และความสำคัญของผลงานมากำหนดเป็นแกนของตาราง และกำหนดให้แต่ละมิติแบ่งระดับของการให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ 0-9 การศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำก็จะพิจารณาให้ระดับความสำคัญในเกณฑ์ทั้ง 2 มิติ กล่าวคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผลงานก็จะพิจารณาว่า ผู้นำให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากน้อยเพียงไร โดยให้ระดับตั้งแต่ 0-9 ในเกณฑ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานก็เช่นกันจะนำมากำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ 0-9 การกำหนดดังกล่าวทำให้สามารถสร้างตารางและแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่ม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีพฤติกรรมตาข่ายการบริหาร

ที่มา : วันชัย มีชาติ. 2544 : 131

1. ผู้นำแบบ 1,1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-faire or Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จและไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เข้ามาบีบบังคับในการตัดสินใจของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก ในองค์กรที่มีผู้นำแบบ 1,1 มาก จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรขึ้นมาได้

2. ผู้นำแบบ 9,1 (Authority Obedience Management) หรือผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานหรือการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจในความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน จะรวมอำนาจการตัดสินใจและการสั่งการต่าง ๆ ไว้ที่ตัวผู้นำมากกว่าที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกมีบทบาทในการตัดสินใจ ไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางการสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบ 1,9 (Country-club Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนพอใจ เพื่อจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์กรที่เป็นมิตรและสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1,9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และความกลมเกลียวกันของคนในองค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 1,9 จะไม่ยอมตัดสินใจในสภาวะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

4. ผู้นำแบบ 9,9 (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย จะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9,9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

5. ผู้นำแบบ 5,5 (Organization Man Management or Middle of the Road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงานและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง

6. ผู้นำแบบ 9+9 (Paternalism) ผู้นำเป็นผู้ที่รู้จักว่าในลักษณะของ “การอาบน้ำร้อนมาก่อน” เป็นผู้นำที่มีลักษณะผสมระหว่างผู้นำแบบ 1,9 และผู้นำแบบ 9,1 กล่าวคือ ผู้นำแบบ 9+9 มักจะต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง และค่อนข้างที่จะเป็นเผด็จการ โดยคิดว่าผู้นำเป็นผู้ที่รู้จักว่า มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่า (ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำแบบ 9,1) ในขณะเดียวกันก็จะกลัวผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมรับนับถือและมักจะดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร ผู้นำจะเปรียบได้กับบิดาที่ดูแลทุกข์สุขของลูกซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็เข้มงวดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการและเห็นว่าดี

7. ผู้นำแบบนักฉวยประโยชน์ (Opportunism) ผู้นำแบบนี้จะเป็นส่วนผสมของผู้นำทั้ง 6 แบบแรก และสามารถใช้รูปแบบการนำได้ทั้ง 6 รูปแบบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองมากที่สุด ผู้นำแบบนี้ต้องการที่จะได้รับประโยชน์ การใช้ภาวะผู้นำ แบบใดที่ก่อให้เกิดประโยชน์ผู้นำแบบนี้ จะทำได้ทั้งสิ้น เช่น หากเจียบเฉยและเป็นแบบ 1,1 ได้ประโยชน์ ผู้นำแบบนี้ก็จะเจียบ หากต้องแสดงออกโดยการแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น (เผด็จการ) แล้วได้

ประโยชน์ก็จะแก่ ผู้นำแบบนี้จะเป็นพวกประโยชน์นิยมและทำตัวแบบ “จิ้งจกเปลี่ยนสีได้” ผู้นำแบบ Opportunism จะกลัวที่จะต้องเปิดเผยตัวให้คนอื่นรู้ หรือกลัวผู้อื่นจะรู้ว่าฉกฉวยประโยชน์ และมักจะพยายามผลักดันให้ตนเองเจริญเติบโตและก้าวหน้า

ในการแบ่งรูปแบบการนำตามแนวความคิด Managerial Grid นี้ เมื่อแรก Blake และ Mouton ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ (รูปแบบผู้นำแบบที่ 1-5) ต่อมา Robert Blake และ Anne Adams McCauley ได้ศึกษาและเพิ่มรูปแบบผู้นำเพิ่มเติมอีก 2 รูปแบบคือ ผู้นำแบบที่ 6 (9+9 : Paternalism) และผู้นำแบบที่ 7 (Opportunism) ขึ้น การอธิบายภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้จึงหลากหลายและอธิบายพฤติกรรมของผู้นำได้มากขึ้น

#### พฤติกรรมผู้นำของไลเคิร์ท

ยูร์ค (เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์. 2545 : 14 ; อ้างอิงจาก Yukl. 1994 : 59-60) สรุปพฤติกรรมผู้นำของไลเคิร์ทไว้ 3 แบบ ดังนี้

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งเน้นไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพ และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ผู้นำจะให้อิสระ และคำแนะนำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ไลร์เคิร์ท ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่านิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยใช้กลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาดัดสนใจ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการสื่อสารและความร่วมมือ ลดการขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจและใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามกรอบความคิดของฮาลปิน (Halpin, 1966 : 88-89) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน 2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1.1 แสดงทัศนคติของตนให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน
- 1.2 ได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
- 1.3 ปกครองโดยไม่มีการยึดหยุ่น
- 1.4 ชี้ข้อบกพร่องในการทำงานที่ด้อยคุณภาพ
- 1.5 ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
- 1.6 เลือกมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม
- 1.7 ปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนงาน
- 1.8 รักษามาตรฐานในการทำงานไว้อย่างมั่นคง
- 1.9 ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด
- 1.10 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน
- 1.11 ได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน

- 1.12 ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบ

แผนเดียวกัน

- 1.13 แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อ

การทำงานของผู้ร่วมงาน

- 1.14 เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ

- 1.15 เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้ทำงานอย่างประสานกัน

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน มีลักษณะดังนี้ ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผนและกฎข้อบังคับของโรงเรียน เอาใจใส่ให้ครู-อาจารย์ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกันอย่างเป็นระบบ แสดงทัศนคติของตนให้ครู-อาจารย์ทราบอย่างชัดเจนพร้อมกับรักษามาตรฐานในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับงานที่เสร็จทันตามกำหนด

## 2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 2.1 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว
- 2.2 กระทำสิ่งละอันพันละน้อยในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- 2.3 เป็นคนที่ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่าย
- 2.4 ใช้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- 2.5 เป็นคนไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่น
- 2.6 เอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับผู้ร่วมงาน
- 2.7 ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลใด ๆ ในการกระทำของตน
- 2.8 ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน
- 2.9 ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ช้า
- 2.10 ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนเสมือนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน
- 2.11 เต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2.12 มีความเป็นมิตรและง่ายที่จะเข้าหา
- 2.13 ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน
- 2.14 นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2.15 ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีลักษณะดังนี้ มีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันโดยการให้ความช่วยเหลือในด้านการงาน เอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ มีความเป็นมิตรและมีความเป็นกันเองในเวลาทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะขอครู-อาจารย์ในเรื่องงานที่สำคัญ ๆ แล้วนำไปปฏิบัติ

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน

เกรียงศักดิ์ คมคาย (2530 : 173-175) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู โดยศึกษาจาก

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 360 คน วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำและแบบประเมินผลงานของโรงเรียนเป็นแบบประมาณค่า ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลงานของโรงเรียน 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ผลงานของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียน

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 งาน ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานการบริหารอาคารสถานที่ และศึกษาอำนาจการพยากรณ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 320 คน วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่ามิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

2. ระดับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

3. พฤติกรรมผู้นำในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่งผลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และสามารถทำนายผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 91.00

สมณฑา จุลชาติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 186 คน วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นแบบชนิดเลือกเอง และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ตัวแปรปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของ อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามัคคีของครู อยู่ในระดับมาก

3. ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การปฏิบัติงานตามบทบาทและบุคลิกลักษณะของครู มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 68.00

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถทำนายผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ร้อยละ 91.00

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยศึกษาพบว่า มีผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งในด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

จุไรรัตน์ สุตรุง. (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน องค์ประกอบด้านปัจจัยมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ 2) องค์ประกอบด้านผู้บริหาร ได้แก่ ประสบการณ์และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียน ความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดบุคลากรทางด้านวิชาการ การนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญและกำลังใจ 3) องค์ประกอบด้านครู ได้แก่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการสอน ทักษะติดต่อวิชาชีพครู การได้รับการอบรมความรู้เรื่อง หลักสูตร และการสอน การจัดการเรียนการสอน การใช้เวลาของครู ความร่วมมือระหว่างครู 4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครอง ได้แก่ การให้ความร่วมมือของผู้ปกครอง การสนับสนุนช่วยเหลือของสมาคมผู้ปกครองและครู สำหรับองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 4) การจัดสื่อการเรียนการสอน 5) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 6) การจัดการเรียนการสอน 7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และ 8) การดำเนินการด้านการวัดผล และประเมินผล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ครู ผู้ปกครองและนักเรียน จำนวน 107 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสังเกต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน ด้านครู ด้านผู้ปกครอง

และด้าน ผู้บริหาร ซึ่งในด้านผู้บริหารประกอบด้วย ประสบการณ์และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งใน โรงเรียน ความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดบุคลากรทางด้านวิชาการ การนิเทศติดตามผล และการสร้างขวัญและกำลังใจ

ประพันธ์ ทรรศนียากร (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายมีการรับรู้ ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธ์ในช่วงการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยที่ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำ ทั้งสองด้านบ่อยครั้งเช่นกัน

ปรีชา รอดปรีชา (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปร่าง ด้านการนำ และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมั่นสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา ด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปร่าง ด้านการนำ และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ เกทพ้อคำ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ซึ่งปัจจัยแวดล้อม ประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ และด้านชุมชน และคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการจัดแหล่งความรู้ และด้านการจัดการนิเทศการเรียนการสอน พบว่าปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งามพิศ คุณสอน (2542 : 29) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ภายใต้สภาพการณ์ปกติและวิกฤต มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านการสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านการนิเทศและประเมินผลในการสอน ด้านการประสานงานในการใช้หลักสูตร ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครู ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนา

และสร้างมาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ แต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อศึกษาการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภายใต้สภาวะการณ์ปกติ และวิกฤตที่ต่างกัน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนครู และอาจารย์ จำนวน 336 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. สภาวะการณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในสภาวะการณ์ปกติ คิดเป็นร้อยละ 86.36 อยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตร้อยละ 13.64 และลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติ พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติ ได้แก่ การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน การนิเทศและประเมินผลในการสอน การประสานงานในการใช้หลักสูตร การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน และการพัฒนา และสร้างมาตรฐานวิชาการ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต คือ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ การนิเทศและประเมินผลในการสอน และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

โกศล ศรีทอง (2543 : 129) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการบริหารงานและการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรทางการบริหาร และระดับคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยการกำหนดภารกิจของโรงเรียนการจัดการด้านการเรียนการสอน และการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางวิชาการ

ของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวแปรคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ และเพื่อค้นหาตัวแปรทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ จำนวน 280 คน วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นแบบชนิดเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. คุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียนและด้านการจัดการด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง

2. คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดีและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ และด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

3. คุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารด้านการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรทางการบริหารและคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารในภาพรวมร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 0.1

เบญจวรรณ สุกุลเนรมิต (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าระดับการบริหารงาน วิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากจำนวนสี่ด้าน คือ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การวัดผลและประเมินผลและงานทะเบียน และการประเมินผล การจัดการงานวิชาการ ส่วนด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการบริหารงานวิชาการตามการบริหารคุณภาพ PDCA ของเดมिंग (Deming) ในแต่ละขั้นพบว่า

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพสี่ขั้นตอนของเดมมิง (Deming) คือ วางแผน ปฏิบัติ ติดตาม และปรับปรุง

สมจิต จันท์เที่ยง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการเรียนรู้และความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 268 คน วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นแบบชนิดเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้นครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่าปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามลำดับ

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เช็ฟฟีล (Sheffield. 1983 : 125) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างมิติพฤติกรรมของผู้นำ คือ มิติด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน มิติด้านการให้ความสัมพันธ์กับคน และทัศนคติของผู้นำต่อความขัดแย้งในการจัดการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ของโรงเรียนใน 12 รัฐ โดยใช้แบบสอบถาม Rider-Googhlin Attitude Scale กับผู้บริหารและแบบสอบถาม LBDQ กับอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า

1. มิติด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน มิติด้านการให้ความสัมพันธ์กับคน และทัศนคติของผู้นำต่อความขัดแย้งในการจัดการไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ทัศนคติของผู้นำต่อความขัดแย้งในการจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมต้น กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลาย ไม่มีความแตกต่างกัน
3. ทัศนคติของผู้นำต่อความขัดแย้งในการจัดการของผู้บริหารผู้ชายกับผู้บริหารผู้หญิงไม่มีความแตกต่างกัน

ฮัทชิน (Hutchins. 1997 : 1518) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะเฉพาะของผู้นำที่บ่งบอกถึงคุณภาพของความเป็นผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลายในรัฐเซาธ์แคโรไลนา โดยใช้ แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุโดยเฉลี่ย 49-50 ปี

มีประสบการณ์ในการบริหารประมาณ 20-24 ปี จากการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กร

แจ๊คสัน (Jackson. 1998 : 2928) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำ บรรยากาศของโรงเรียนขนาดของโรงเรียนและการพักการเรียนในโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐบาล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกับอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมปลายในรัฐมิสซิสซิปปีโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับ OCDQ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมปลายกับบรรยากาศของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. การพักการเรียนของนักเรียนผิวดำ ไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียน

3. การพักการเรียนของนักเรียนผิวขาว มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียน

ลินด์เลย์ (Lindley. 1999 : 4101) ได้ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ช่วยผู้บริหารกับอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมปลายในรัฐมิสซิสซิปปี จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารกับอาจารย์ของระดับชั้นเกรด 9 ถึง เกรด 12 ในโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐ Mississippi โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาพบว่า

1. อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมปลายไม่เข้าใจในบทบาทพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ช่วย ผู้บริหารในโรงเรียน

2. การยอมรับของอาจารย์ในโรงเรียนต่อรองผู้อำนวยการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของรองผู้อำนวยการให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น

สรุปจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนมากน่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร และคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นประโยชน์และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านกรวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดงานวิชาการ ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2545 จำนวน 115 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 805 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2545 จำนวน 36 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา รวมทั้งสิ้น 252 คน มีขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูป ตามตาราง A ของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 252 คน

ขั้นที่ 2 จำแนกโรงเรียนแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน กรมสามัญศึกษากำหนดออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

ขั้นที่ 3 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละขนาดโรงเรียน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มาร้อยละ 31 ได้โรงเรียน จำนวน 36 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 4 กำหนดให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 49 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 91 คน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 105 คน ในแต่ละโรงเรียนกำหนดให้กลุ่มมีตัวอย่าง จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ 1 คน และหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 คน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	3	21	1	7
กลาง	23	161	7	49
ใหญ่	43	301	13	91
ใหญ่พิเศษ	46	322	15	105
รวม	115	805	36	252

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น โดยอาศัยการศึกษาจากตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามภูมิหลังของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ข้อ คือ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยอาศัยแนวคิดจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 88-89) ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด



- 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ให้ 4 คะแนน
- 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
- 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
- 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

4.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 31 ข้อ ประกอบด้วย

- การวางแผนงานวิชาการ 5 ข้อ (1-5)
- การจัดงานวิชาการ 5 ข้อ (6-10)
- การจัดการเรียนการสอน 5 ข้อ (11-15)
- การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5 ข้อ (16-20)
- การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน 6 ข้อ (21-26)
- การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ 5 ข้อ (27-31)

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
- 4 หมายถึง การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ให้ 4 คะแนน
- 3 หมายถึง การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
- 2 หมายถึง การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
- 1 หมายถึง การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาบัตร เพื่อพิจารณาความถูกต้องครบถ้วนตามขอบเขตที่กำหนด และตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้ในการสร้างเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจโครงสร้างของเนื้อหาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ได้แก่

6.1 นางดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ดันต์เจริญรัตน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ หัวหน้าภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.5 นางสาวชนิษฐา วิทยาอนุมาส คีษานีเทศก์ 8 กรมสามัญศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 7 คน และหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 43 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้นจำนวน 50 คน

8. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วย วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

8.1 พฤติกรรมผู้นำในภาพรวม	.980
8.1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน	.965
8.1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	.972
8.2 คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาพรวม	.975
8.2.1 การวางแผนงานวิชาการ	.906
8.2.2 การจัดงานวิชาการ	.933
8.2.3 การจัดการเรียนการสอน	.897
8.2.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ	.904
8.2.5 การวัดผลและประเมินผลการเรียนและ งานทะเบียนนักเรียน	.895
8.2.6 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ	.942

9. จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำแบบสอบถาม จำนวน 252 ฉบับ พร้อมหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังโรงเรียน มัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยไปรับด้วยตนเอง และส่วนหนึ่งจากไปรษณีย์ จากจำนวน 252 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 238 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94 ของแบบสอบถามทั้งหมด และทุกฉบับมีความสมบูรณ์ การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. การจัดทำข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 238 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94

1.2 นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- ตอบในช่อง 5 มีค่าคะแนนเท่ากับ 5
- ตอบในช่อง 4 มีค่าคะแนนเท่ากับ 4
- ตอบในช่อง 3 มีค่าคะแนนเท่ากับ 3
- ตอบในช่อง 2 มีค่าคะแนนเท่ากับ 2
- ตอบในช่อง 1 มีค่าคะแนนเท่ากับ 1

แล้วบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel

1.3 นำข้อมูลที่บันทึกแล้วไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) Version 10 โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ค่าความถี่ และร้อยละของแบบสอบถามตอนที่ 1

2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ และใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ ประคอง กรรณสูตร (2538 : 71) ดังนี้

2.2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแปลความหมาย ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา แปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ผลอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ผลอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ผลอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

สำหรับการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์นั้นพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวกแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทางลบแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม หรือผกผัน

สำหรับการพิจารณาระดับความสัมพันธ์พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 316)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 หรือต่ำกว่า แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 ถึง 0.70 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

2.4 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

2.5 แปลผล และนำเสนอผลเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์หาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านพฤติกรรมผู้นำและระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

4. การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาในกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำ และคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการจัดงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและเพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมาย ดังนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบใน F – distribution
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE.b	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
T	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบใน t – distribution
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	กำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
X <sub>1</sub>	แทน	วุฒิการศึกษา

$X_2$	แทน	ประสบการณ์ในการบริหารงาน
$X_3$	แทน	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
$X_4$	แทน	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
$X_{tot}$	แทน	พฤติกรรมผู้นำในภาพรวม
$Y_1$	แทน	การวางแผนงานวิชาการ
$Y_2$	แทน	การจัดงานวิชาการ
$Y_3$	แทน	การจัดการเรียนการสอน
$Y_4$	แทน	การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
$Y_5$	แทน	การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
$Y_6$	แทน	การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
$Y_{tot}$	แทน	คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านภูมิหลังของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำและระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านภูมิหลังของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้ค่าร้อยละ ปรากฏดังตาราง 2

ผลการวิเคราะห์ภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงาน ดังรายละเอียด ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการบริหารงาน

ภูมิหลังของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	142	59.70
สูงกว่าปริญญาตรี	96	40.30
รวม	238	100.00
2. ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	26	10.92
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	212	89.08
รวม	238	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนจบการศึกษาวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 59.70 และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 89.08

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำและระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ปรากฏดังตาราง 3 – 12

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำในองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ รายละเอียดในตาราง 3 – 5 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน	3.72	0.62	มาก
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	3.62	0.77	มาก
รวม	3.67	0.54	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งสองด้านเช่นเดียวกัน โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $\bar{X} = 3.72$ ) สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.62$ )

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน</b>				
1.	ผู้บริหารชี้แจงผู้ร่วมงานให้เข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.89	0.69	มาก
2.	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.82	0.84	มาก
3.	ผู้บริหารดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนชัดเจน	3.66	0.88	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถอธิบายงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้รัดกุมชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย	3.63	0.78	มาก
5.	ผู้บริหารใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน	3.58	0.79	มาก
6.	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน	3.60	0.87	มาก
7.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ร่วมงานไว้อย่างชัดเจน	3.58	0.79	มาก
8.	ผู้บริหารเน้นการทำงานของผู้ร่วมงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.93	0.76	มาก
9.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ทำงานตามระเบียบแบบแผน	3.95	0.76	มาก
10.	ผู้บริหารย้ำเตือนให้ผู้ร่วมงานทราบถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของครูที่มีต่อโรงเรียน	4.03	0.74	มาก
11.	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังจากการทำงานของผู้ร่วมงานเสมอ	3.82	0.80	มาก
12.	ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถของแต่ละบุคคล	3.61	0.90	มาก
13.	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน	3.55	0.93	มาก
14.	ผู้บริหารดูแลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง	3.62	0.85	มาก
15.	ผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.58	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.72</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านม่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เรื่องผู้บริหารย้ำเตือนให้คณะครูทราบถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของครูที่มีต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.03$ ) ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ทำงานตามระเบียบแบบแผน ( $\bar{X} = 3.95$ ) และเรื่องผู้บริหารชี้แจงคณะครูให้เข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.89$ ) ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เรื่องผู้บริหารเอาใจใส่ให้ คณะครูทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์</b>				
16.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	3.41	0.86	ปานกลาง
17.	ผู้บริหารเป็นคนที่เข้าใจอะไรง่าย ๆ	3.63	0.96	มาก
18.	ผู้บริหารให้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ	3.63	0.92	มาก
19.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการ สำหรับผู้ร่วมงาน	3.72	2.15	มาก
20.	ผู้บริหารปฏิบัติงาน โดยปรึกษาหารือผู้ร่วมงานเสมอ	3.61	0.93	มาก
21.	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน	3.57	0.89	มาก
22.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	3.50	0.95	มาก
23.	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของตนเอง	3.45	0.91	ปานกลาง
24.	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและเข้าพบง่าย	4.01	0.85	มาก
25.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	3.77	0.98	มาก
26.	ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ร่วมงานที่ดี	3.44	0.90	ปานกลาง
27.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน	3.55	0.93	มาก
28.	ผู้บริหารปรับพฤติกรรมของตนให้ผู้ร่วมงานกล้าเข้ามาพูดคุยด้วยความสบายใจ	3.72	0.93	มาก
29.	ผู้บริหารให้เกียรติและให้การยอมรับแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	3.79	0.91	มาก
30.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ	3.56	0.89	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.62</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เรื่องผู้บริหารทำตัวเป็นกันเองกับคณะครูและสามารถเข้าพบได้ทุกเวลา ( $\bar{X} = 4.01$ ) ผู้บริหารให้เกียรติและให้การยอมรับแก่คณะครูสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.79$ ) และเรื่องผู้บริหารทำให้คณะครูสบายใจเสมอเมื่อได้สนทนาด้วย ( $\bar{X} = 3.77$ ) ตามลำดับ ส่วนเรื่องผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของตนเอง ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ร่วมงานที่ดี และเรื่องผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของคณะครูอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45, 3.44$  และ  $3.41$  ตามลำดับ)

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียน ประกอบด้วยด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการจัดงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ปรากฏดังตาราง 6 – 12 ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การวางแผนงานวิชาการ	3.78	0.66	มาก
2. การจัดงานวิชาการ	3.83	0.70	มาก
3. การจัดการเรียนการสอน	3.57	0.65	มาก
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ	3.69	0.73	มาก
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน	3.77	0.65	มาก
6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ	3.77	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนทั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดงานวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการวัดผล และประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ และด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากทั้งหมด ( $\bar{X} = 3.83, 3.78, 3.77, 3.77, 3.69, 3.57$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวางแผนงานวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การวางแผนงานวิชาการ</b>				
1.	มีความเหมาะสมในการวางแผนพัฒนางานวิชาการและกำหนดวิธีการดำเนินงาน เพื่อจัดเป็นโครงการปฏิบัติงาน	3.65	0.75	มาก
2.	ผู้บริหารกับคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียนร่วมมือกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางของการวางแผนงานวิชาการ	3.75	0.83	มาก
3.	มีการเผยแพร่ระเบียบ แผนปฏิบัติงานวิชาการให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบได้อย่างทั่วถึง	3.79	0.81	มาก
4.	มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานวิชาการ เช่น คู่มือครู หรือคู่มือนักเรียนอย่างเพียงพอ เพื่อความสะดวกต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน	3.81	0.79	มาก
5.	มีปฏิทินการปฏิบัติงานชัดเจน เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ทราบโดยทั่วถึงกัน	3.89	0.79	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.78</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการวางแผนงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ในโรงเรียนมีปฏิทินการปฏิบัติงานชัดเจน เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากร ทุกฝ่ายได้ทราบโดยทั่วถึงกัน ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมา ในโรงเรียนมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานวิชาการ เช่น คู่มือครู หรือคู่มือนักเรียนอย่างเพียงพอ เพื่อความสะดวกต่อการปฏิบัติงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.81$ ) และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารมีความเหมาะสมในการวางแผนพัฒนางานวิชาการ และกำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อจัดเป็นโครงการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.65$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการจัดการงานวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การจัดการงานวิชาการ</b>				
6.	มีการจัดแผนการเรียนตามโครงสร้างของหลักสูตรเหมาะสม	3.91	0.74	มาก
7.	มีการจัดครูเข้าสอนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.95	0.76	มาก
8.	มีความเหมาะสมในการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรสายงานวิชาการ	3.82	0.77	มาก
9.	มีการจัดตารางสอนเหมาะสมกับลักษณะวิชาตามหลักสูตร	3.78	0.86	มาก
10.	มีการจัดกลุ่มการเรียนให้นักเรียนสอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน	3.72	0.90	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.83</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการจัดการงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ในโรงเรียนมีการจัดครูเข้าสอนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมา ในโรงเรียนมีการจัดแผนการเรียนตามโครงสร้างของหลักสูตรเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.91$ ) และในโรงเรียนมีการจัดกลุ่มการเรียนให้นักเรียนสอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.72$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการจัดการเรียนการสอน ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>				
11.	มีการกำหนดรายละเอียดของแผนการสอนชัดเจน	3.86	0.68	มาก
12.	มีการจัดงบประมาณเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนตามความจำเป็นอย่างเพียงพอ	3.65	0.82	มาก
13.	มีบันทึกการสอนครบทุกวิชา เพื่อให้ครูนำไปใช้เป็นแนวทางในการสอน	3.52	0.84	มาก
14.	มีการจัดทำสื่อการเรียนการสอนเหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน	3.50	0.81	มาก
15.	มีความเป็นระบบในการจัดซ่อมแซม ดูแลรักษาสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	3.33	0.82	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.57</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการจัดการเรียนการสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ในโรงเรียนมีการกำหนดรายละเอียดของแผนการสอนชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมา ในโรงเรียนมีการจัดงบประมาณเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนตามความจำเป็นอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.65$ ) และอันดับสุดท้าย โรงเรียนมีความเป็นระบบในการจัดซ่อมแซม ดูแลรักษาสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ</b>				
16.	การสนับสนุนให้มีการจัดนิทรรศการทางวิชาการแสดงผลงานของนักเรียน	3.73	0.88	มาก
17.	ครู-อาจารย์ได้รับผลการพัฒนา โดยการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการ	3.83	0.80	มาก
18.	ครูได้รับคำแนะนำช่วยเหลือในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	3.62	0.83	มาก
19.	ให้การส่งเสริมครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยมีวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การอบรมสัมมนา การนิเทศ การศึกษา และดูงาน)	3.90	0.81	มาก
20.	มีการจัดสอนซ่อมเสริมเหมาะสม โดยจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถ	3.86	0.73	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.69</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ในโรงเรียนให้การส่งเสริมครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรมสัมมนา การนิเทศ การศึกษาและดูงาน ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมา ในโรงเรียนมีการจัดสอนซ่อมเสริมเหมาะสม โดยจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถ ( $\bar{X} = 3.86$ ) อันดับสุดท้าย ครูได้รับคำแนะนำช่วยเหลือในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.62$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน</b>				
21.	กำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินการวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้ไว้ชัดเจน	3.99	0.75	มาก
22.	มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้เหมาะสม ตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ทุกรายวิชา	3.62	0.79	มาก
23.	ทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียนข้อความ/ ข้อมูล ชัดเจนเป็นปัจจุบัน	3.95	0.76	มาก
24.	มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและให้บริการในงานทะเบียนนักเรียนอย่าง เพียงพอ	3.63	0.86	มาก
25.	จัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดและ ประเมินผลไว้ชัดเจน	3.58	0.79	มาก
26.	มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผล การเรียนรู้เพียงพอ	3.86	0.73	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.77</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมา ในโรงเรียนมีทะเบียนนักเรียนมีหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน ข้อความ ข้อมูล ชัดเจนเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.95$ ) และอันดับสุดท้ายโรงเรียนมีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.58$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ			
27.	มีความโปร่งใสในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ โดยมีหลักฐานที่ตรวจสอบได้	3.91	0.76	มาก
28.	มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ	3.90	0.74	มาก
29.	คณะกรรมการวิชาการมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น ผู้ตรวจสอบและประเมินผล	3.79	0.74	มาก
30.	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการจัดการงานวิชาการไปใช้ปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน	3.63	0.89	มาก
31.	มีการประเมินผลการจัดการงานวิชาการในระดับหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน	3.60	0.70	มาก
	รวม	3.77	0.60	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียน ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีเรื่องที่มีความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีความโปร่งใสในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการโดยมีหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ในการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และอันดับสุดท้าย โรงเรียนมีการประเมินผลการจัดการงานวิชาการในระดับหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.60$ )

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพ  
การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดย  
ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏผลตามตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>tot</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	1.000					.071	.130*	.133*	.145	.154*	.110	.142*
X <sub>2</sub>		1.000				.027	-.015	.001	-.003	.026	.031	.013
X <sub>3</sub>			1.000			.582*	.608*	.552*	.605*	.504*	.594*	.654*
X <sub>4</sub>				1.000		.585*	.585*	.569*	.601*	.447*	.526*	.627*
X <sub>tot</sub>					1.000	.623*	.635*	.599*	.643*	.504*	.594*	.682*
Y <sub>1</sub>						1.000	.739*	.651*	.728*	.675*	.688*	.849*
Y <sub>2</sub>							1.000	.655*	.729*	.709*	.731*	.870*
Y <sub>3</sub>								1.000	.767*	.719*	.726*	.858*
Y <sub>4</sub>									1.000	.721*	.743*	.892*
Y <sub>5</sub>										1.000	.824*	.889*
Y <sub>6</sub>											1.000	.898*
Y <sub>tot</sub>												1.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำโดยรวม ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .130 - .898 สำหรับตัวแปรวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรที่ไม่พบความสัมพันธ์ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_4$ ) และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) อย่างมีนัยสำคัญ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลตามตาราง 14 – 20 ดังนี้

ตาราง 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร รวมทุกด้าน

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	Sig F
Regression	3	40.520	13.507	72.167	.000
Residual	234	43.794	.187	-	-
Total	237	84.314			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( R )	.693
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( R <sup>2</sup> )	.481
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R <sup>2</sup> )	.474
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.432

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( X <sub>3</sub> )	.395	.069	.413	5.748	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( X <sub>4</sub> )	.241	.055	.312	4.345	.000
3	วุฒิการศึกษา ( X <sub>1</sub> )	-.129	.057	-.107	-2.260	.025
	ค่าคงที่	1.471	.176	-	8.371	.000

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ .693 และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .481 และตัวแปรทั้งสามร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมได้ร้อยละ 48.10 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .474 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E.est) เท่ากับ .432 และได้สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_{\text{tot}} = 1.471 + .395(X_3) + .241(X_4) - .129(X_1)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_{\text{tot}} = .413(X_3) + .312(X_4) - .107(X_1)$$

ตาราง 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนงานวิชาการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	2	40.273	20.137	74.671	.000
Residual	235	63.373	.270	-	-
Total	237	103.646			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( R )	.623
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( R <sup>2</sup> )	.389
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R <sup>2</sup> )	.383
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.519

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( X <sub>4</sub> )	.290	.067	.338	4.355	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( X <sub>3</sub> )	.347	.082	.327	4.214	.000
	ค่าคงที่	1.436	.204	-	7.027	.000

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (X<sub>4</sub>) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (X<sub>3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .623 และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ .389 และตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการวางแผนงานวิชาการได้ร้อยละ 38.9 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R<sup>2</sup>) เท่ากับ .383 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. est) เท่ากับ .519 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_1 = 1.436 + .290(X_4) + .347(X_3)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_1 = .338(X_4) + .327(X_3)$$

ตาราง 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ  
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดงานวิชาการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	2	47.521	23.760	80.569	.000
Residual	235	69.303	.295	-	-
Total	237	116.824			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	.638
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ )	.407
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )	.402
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.543

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน  
ของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ )	.434	.086	.385	5.034	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ )	.268	.070	.295	3.856	.000
	ค่าคงที่	1.246	.214	-	5.832	.000

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้า  
สมการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำ  
ด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .638 ค่าสัมประสิทธิ์ใน  
การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .407 และตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชา  
การของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดงานวิชาการได้ร้อยละ 40.7 ค่าสัมประสิทธิ์  
ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .402 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ  
ทำนาย (S.E. est) เท่ากับ .543 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_2 = 1.246 + .434(X_3) + .268(X_4)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_2 = .385(X_3) + .295(X_4)$$

ตาราง 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพ  
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการเรียนการสอน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	2	36.087	18.044	65.670	.000
Residual	235	64.569	.275	-	-
Total	237	100.656			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	.599
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ )	.359
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )	.353
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.524

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน  
ของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ )	.298	.067	.353	4.442	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ )	.298	.083	.285	3.587	.000
	ค่าคงที่	1.381	.206	-	6.694	.000

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้า  
สมการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำ  
ด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .599 และค่าสัมประสิทธิ์ใน  
การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .359 และตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการ  
ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนได้ร้อยละ 35.9 ค่าสัมประสิทธิ์  
ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .353 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ  
ทำนาย (S.E. est) เท่ากับ .524 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_3 = 1.381 + .298(X_4) + .298(X_3)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_3 = .353(X_4) + .285(X_3)$$

ตาราง 18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	3	53.601	17.867	58.055	.000
Residual	234	72.016	.308	-	-
Total	237	125.617			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	.653
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ )	.427
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )	.419
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.554

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ )	.403	.088	.345	4.573	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ )	.317	.071	.336	4.458	.000
3	วุฒิการศึกษา ( $X_1$ )	-.166	.073	-.112	-2.257	.025
	ค่าคงที่	1.138	.225	-	5.050	.000

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .653 และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .427 และตัวแปรทั้งสามร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการได้ร้อยละ 42.7 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .419 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E.est) เท่ากับ .554 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_4 = 1.138 + .403(X_3) + .317(X_4) - .166(X_1)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_4 = .345(X_3) + .336(X_4) - .112(X_1)$$

ตาราง 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	2	26.779	13.389	43.410	.000
Residual	235	72.484	.308	-	-
Total	237	99.253			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	.504
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ )	.270
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )	.264
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.555

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ( $X_3$ )	.516	.058	.497	8.901	.000
2	วุฒิการศึกษา ( $X_1$ )	-.166	.073	-.129	-2.255	.025
	ค่าคงที่	1.951	.225	-	8.658	.000

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ( $X_3$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .504 และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .270 และตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียนได้ร้อยละ 27.00 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .264 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. est) เท่ากับ .555 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y_5 = 1.951 + .516(X_3) - .166(X_1)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_5 = .497(X_3) - .129(X_1)$$

ตาราง 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig F
Regression	2	42.366	21.183	68.101	.000
Residual	235	73.098	.311	-	-
Total	237	116.464			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	.606
สัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ )	.367
สัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )	.362
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.est)	.557

ตัวแปรอิสระที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำดับที่	ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	SE.b	$\beta$	t	Sig t
1	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ )	.512	.088	.457	5.785	.000
2	พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ )	.164	.071	.181	2.293	.023
	ค่าคงที่	1.268	.219	-	5.779	.000

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .606 และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .367 และตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการได้ร้อยละ 36.70 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .362 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. est) เท่ากับ .557 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y_6 = 1.268 + .512(X_3) + .164(X_4)$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$Y'_6 = .457(X_3) + .181(X_4)$$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทสรุปผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ
9. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพของการบริหารงาน วิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากร ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 จำนวน 115 โรงเรียน แบ่งตามขนาดของโรงเรียนเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 23 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 43 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 46 โรงเรียน ผู้บริหารมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 805 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา (คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย สังคม และศิลปะ) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2545 จำนวน 36 โรงเรียน และจำนวนผู้บริหาร 252 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 7 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 13 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 15 โรงเรียน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น โดยอาศัยการศึกษาจากตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น เครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ข้อ คือวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยอาศัยแนวคิดจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 88-89) ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมิน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามด้วยตนเอง จากขอบข่ายงานวิชาการของนักการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 กรมสามัญศึกษา. (2540 : 31 - 41) เป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

- 3.1 แบบสอบถามด้านการวางแผนงานวิชาการ
- 3.2 แบบสอบถามด้านการจัดงานวิชาการ
- 3.3 แบบสอบถามด้านการจัดการเรียนการสอน
- 3.4 แบบสอบถามด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
- 3.5 แบบสอบถามด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน

นักเรียน

- 3.6 แบบสอบถามด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำแบบสอบถาม จำนวน 252 ฉบับ พร้อมหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยไปรับด้วยตนเอง และส่วนหนึ่งจากไปรษณีย์ จากจำนวน 252 ฉบับ ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนจำนวน 238 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94 ของแบบสอบถามทั้งหมด และทุกฉบับมีความสมบูรณ์

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล
 

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 238 ฉบับ นำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
 

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ ดังต่อไปนี้

  - 2.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายข้อ
  - 2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำ กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
  - 2.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำ กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

2.5 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 238 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 59.70 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 89.08

การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน

2. การศึกษาระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) การจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) การจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $r = .682$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำโดยรวม ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) ด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) และคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับบุคลิกการศึกษา ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) และด้านคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_4$ )

และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

4. การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับบุคลิกการศึกษา ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) และด้านคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_4$ ) และด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ไม่สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร ไม่สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ เช่นกัน โดยมีสมการพยากรณ์ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.471 + .395(X_3) + .241(X_4) - .129(X_1)$$

$$Y'_{tot} = .413(X_3) + .312(X_4) - .107(X_1)$$

เมื่อพิจารณาด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวางแผนงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_1 = 1.436 + .290(X_4) + .347(X_3)$$

$$Y'_1 = .338(X_4) + .327(X_3)$$

เมื่อพิจารณาด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการจัดงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_2 = 1.246 + .434(X_3) + .268(X_4)$$

$$Y'_2 = .385(X_3) + .295(X_4)$$

เมื่อพิจารณาด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการจัดการเรียน การสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_3 = 1.381 + .298(X_4) + .298(X_3)$$

$$Y'_3 = .353(X_4) + .285(X_3)$$

เมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_4 = 1.138 + .403(X_3) + .317(X_4) - .166 (X_1)$$

$$Y'_4 = .345 (X_3) + .336(X_4) - .112 (X_1)$$

เมื่อพิจารณาด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_5 = 1.951 + .516(X_3) - .166 (X_1)$$

$$Y'_5 = .497(X_3) - .129 (X_1)$$

เมื่อพิจารณาด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y_6 = 1.268 + .512(X_3) + .164 (X_4)$$

$$Y'_6 = .457(X_3) + .181(X_4)$$

## อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร ในภาพรวม พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความจำเป็นต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 23 - 26) ได้กำหนดวุฒิและความรู้ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ดังนั้นวุฒิการศึกษาจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการและสามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70 - 71) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของประชาชน พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเพนด์เลย์ (Pendley, 1985 : 98) ที่พบว่า การศึกษาของครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารในภาพรวม ยังพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้นั้น จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติการสอนเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในงานด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีก่อนที่จะเข้ามาบริหารงานได้อย่างตรงกับความต้องการของส่วนงานต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 23) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้โดยผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องผ่านการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน ซึ่งประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สำคัญที่จะเอื้อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้น ได้แก่ งานวิจัยของสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70 - 71) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของประชาชน พบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโอนีล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 43 ; อ้างอิงจาก O'Neal, 1987 : 320) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมาก และมีประสบการณ์ในการบริหารมาก จะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น

และในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารงานวิชาการในภาพรวม ยังพบอีกว่า พฤติกรรมผู้นำ ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการที่จะบริหารงานขององค์กรได้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งในการที่จะทำใหบุคคลต่าง ๆ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำ โดยที่จะต้องจัดกระทำเพื่อแสดงออกด้านการบริหาร มีความสามารถในการแก้ปัญหา รวมทั้งทำนุ

บำรุงขวัญและกำลังใจของบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำทั้งในด้านการมุ่งงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และด้านมุ่งสัมพันธ์ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ และทำให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความพึงพอใจ มีความผูกพันกับงาน เพราะจะทำให้ทำงานได้อย่างเกิดประสิทธิภาพจึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระทำเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลไปตามที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แจ็คสัน (Jackson. 1998. 2928) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลายกับบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ ปรีชา รอดปรีชา (2540) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. การวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ พบว่า คุณภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมสามัญศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาภายในปี พ.ศ. 2550 (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 39 – 40) โดยได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องรับนโยบาย รวมทั้งแนวทางในการบริหารงานมาดำเนินการสนองนโยบายตามที่กำหนดให้ครบทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีนโยบายที่จะให้มีการพัฒนาการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จึงทำให้คุณภาพการบริหารงานวิชาการในทุกด้านและภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการศึกษาที่พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ นั่นคือการที่ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ในการบริหารที่ดี เช่น มีความรู้ดี มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และมีพฤติกรรมผู้นำสูง ก็ย่อมจะสามารถแสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความสามารถต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น และจะทำให้บุคคลต่าง ๆ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดี ซึ่งก็ย่อมจะส่งผลให้คุณภาพการบริหารงานวิชาการดีไปด้วย

ดั่งงานวิจัยของ จูไรรัตน์ สุดรุ่ง (2539 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ประสพการณ์วุฒิการศึกษา และคุณลักษณะของผู้บริหาร งานวิจัยของอำนาจ เกทพ้อคำ (2540 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ซึ่งปัจจัยแวดล้อมประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ และด้านชุมชน และคุณภาพการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ด้านการจัดแหล่งความรู้ และด้านการจัดการนิเทศการเรียนการสอน พบว่า ปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ โกศล ศรีทอง (2543) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการภายในโรงเรียนในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวมและรายด้านนั้นสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) และการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) และการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ( $Y_4$ ) นั้น เป็นการเน้นงานทางด้านวิชาการที่สำคัญที่มีขอบข่ายในการดำเนินงานทั้งการส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดการสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรม การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทางด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข ให้ความร่วมมือ และนอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความรู้ของผู้บริหารในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ลุล่วง และใช้ความรู้ในการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารมากที่สุด ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) ดังกล่าวนั้นล้วนเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี คือ เมื่อผู้บริหารมีความรู้ดีและมีความเป็นผู้นำในด้านมุ่งงานคือ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างสูง และนอกจากนี้ยังมีความเป็นกันเองกับบุคลากรแล้วก็ย่อมจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ สามารถเรียนรู้เข้าใจ มีความสมานฉันท์กันระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน

รวมทั้งบุคลากรยังสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการให้ดียิ่งขึ้นด้วย โดยมีงานวิจัยของ อ่ำรุจ จันทวานิช และคนอื่น ๆ (สุทธิพงศ์ วงศ์กมล. 2543 : 103 ; อ้างอิงจาก อ่ำรุจ จันทวานิช และคนอื่น ๆ. 2527 : 98) พบว่า ผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความรอบรู้ ความเข้าใจและมีโลกทัศน์กว้างขึ้น อำนาจความรู้ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและให้ความร่วมมือ มีผลทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปด้วย และนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ แจ็คสัน (Jackson. 1998 : 2928) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลายกับบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเพรสเซล (สุทธิพงศ์ วงศ์กมล. 2543 : 103 ; อ้างอิงจาก Pressel. 1986 : 1516) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

4.2 ในการที่ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันทำนายการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) การจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) การจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านกรวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) และการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) นั้น ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันทำนายการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) การจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) การจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณภาพการบริหารงานวิชาการด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลต่าง ๆ ทุกคน ในทุกหน่วยงานของโรงเรียนในการให้ข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งความรู้ ปัญหา และความต้องการที่จะร่วมมือกันทำงานบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ โดยการบริหารงานวิชาการด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) นั้น เป็นงานสำคัญที่จำเป็นต้องทำก่อนกระบวนการอื่น ๆ เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ ความต้องการและทิศทางของการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้ทราบและมีความเข้าใจตรงกันและได้ปฏิบัติไปในทิศทางที่โรงเรียนกำหนดได้ถูกต้อง (กนก จันทรขจร. 2535 : 163-165) ซึ่งถ้าหากผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็ต้องมีการตรวจสอบแก้ไข

ส่วนการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) เป็นส่วนที่สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือแผนที่ตั้งไว้ให้งานที่ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งในด้านพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในการผลักดัน ในการพิจารณาวางแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนตั้งใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในการจัดตารางสอน จัดสื่อ จัดกิจกรรม เพื่อให้เด็กมีความรู้มากที่สุด โดยในการบริหารงานวิชาการทั้งในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) และการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) นั้น พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะมีความสำคัญกว่าด้านมุ่งงาน เพราะการบริหารงานวิชาการทั้งในด้านการวางแผนงานวิชาการ ( $Y_1$ ) และการจัดการเรียนการสอน ( $Y_3$ ) เป็นงานที่จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันด้วยความเต็มใจทั้งในการให้ข้อมูลและการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงและมีคุณภาพมากที่สุด โดยมีงานวิจัยของ โกศล ศรีทอง (2543) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ มีความสัมพันธ์ในทางบวก และงานวิจัยของ สมจิตร จันทร์เที่ยง. (2513) ที่พบว่า ครูมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ก็จำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน แต่ในลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำนั้น ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) จะมีความสำคัญมากกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) จะเป็นการทำงานทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งเป็นการประเมินผลงานเพื่อนำผลงานนั้นไปปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการบริหารงานที่ตั้งไว้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) โดยผู้บริหารที่จะสามารถบริหารงานวิชาการในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) ให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง มุ่งมั่นทำงานเป็นสำคัญ และต้องมีธรรมาจริยไมตรีที่ดี เพื่อให้ทุก ๆ หน่วยงานร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถทั้งในด้านการจัดงานวิชาการ ( $Y_2$ ) และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ( $Y_6$ ) โดยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) ของผู้บริหารนั้น จะทำให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการจัดและประเมินผลงานวิชาการอย่างเต็มพร้อมทั้งเมื่อได้ผลและแนวทางในการปรับปรุงจากการประเมินผลงานแล้ว ความเป็นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ( $X_4$ ) ของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลในทุกๆ หน่วยงานรับเอาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นไปดำเนินงาน แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของตนให้ดีขึ้น และสามารถทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข และส่งผลให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างมีคุณภาพด้วย โดยมีงานวิจัย ของ ประพันธ์ ทรศนิยากร (2540) ที่พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน

ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีการรับรู้ ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งในด้าน มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในช่วงการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร์ จันทร์เที่ยง (2543) ที่พบว่า ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ได้

นอกจากนี้ ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันทำนายการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ( $Y_5$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวัดผลและการประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียนเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในการวัดและ ประเมินผลให้ออกมาเป็นในลักษณะของรูปธรรม รวมทั้งต้องอาศัยความเที่ยงธรรมในการวัด และประเมินผลด้วย ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและวุฒิการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ คุณภาพการบริหารงานวิชาการมีผลดี โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีญา รอดปรีชา (2540) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการ บริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยสาเหตุนี้จึงได้ว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งในด้านมุ่งงาน ( $X_3$ ) และมุ่งสัมพันธ์ ( $Y_4$ ) และวุฒิการศึกษา ( $X_1$ ) เป็น คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) ที่ไม่สามารถทำนายคุณภาพ การบริหารงานวิชาการในภาพรวมและรายด้านได้นั้น อาจเป็นเพราะการบริหารงานวิชาการใน ภาพรวม และรายด้านทุกด้านนั้นจะเป็นการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ การปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย ของหลักสูตร เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยในการทำให้การบริหารงานวิชาการมี คุณภาพนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ หลากหลายองค์ประกอบ เช่น หลักสูตร การจัด การเรียนการสอน ความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น (สมศักดิ์ สินธุเวชชัย. 2543 : 31-32 ; วัลลภ กันทรพิชัย. 2541 : 17-20) เป็นส่วนสำคัญในการที่จะร่วมกันบริหารงานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้ ซึ่ง จากการศึกษาค้นคว้าและการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นจะเห็นได้ว่า ประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) นั้น ก็เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่อาจจะเอื้อต่อคุณภาพในการบริหารงานวิชาการได้ ในการ ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ส่วนใหญ่ได้รับนโยบายการบริหารงานจากส่วนกลาง ให้บริหารงานวิชา การเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) อาจจะมีส่วนช่วยใน บริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพได้ แต่ยังไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญที่จะสามารถร่วมเป็นตัวทำนาย คุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ ซึ่งตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่จะมีส่วนช่วยให้การ บริหารงานวิชาการมีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่ องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น แต่อย่างไร

ก็ตามถึงแม้ว่าประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $X_2$ ) จะไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่สามารถร่วมทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการได้ แต่ก็อาจจะเป็นส่วนที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม มีบุคลิกภาพ และมีแนวคิดในการดำเนินการการบริหาร การจัดการให้การบริหารงานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีคุณภาพด้วยด้านหนึ่ง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถนำผลจากการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในการปรับปรุงคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
2. กรมสามัญศึกษาควรจะนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประกอบในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บริหารหรือหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านอื่น ๆ เช่น สุขภาพจิต บุคลิกภาพ เป็นต้น ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารของโรงเรียนในแต่ละสังกัดว่ามีความแตกต่างกันในด้านใดบ้างที่สามารถจะส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการและคุณภาพการบริหารงานวิชาการได้
3. ควรมีการศึกษาถึงความพอใจของผู้ร่วมงานกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารได้ต่อไป

บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กนก จันทร์ขจร. (2535). การวางแผนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.
- กมล ภูประเสริฐ. (2545). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเมธีทีปส์ จำกัด.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรมสามัญศึกษา. (2527). คู่มือการบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2533). ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2535). คู่มือหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2539). แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2540). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. หน่วยศึกษานิเทศก์. (2540). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์
- \_\_\_\_\_. (2542). รายงานผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2541. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. กองแผนงาน. (2542). การศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2543). รายงานประจำปี 2543 กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2545). นโยบายกรมสามัญศึกษา ปีงบประมาณ 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2545). สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2538). รายงานการวิจัยเพื่อการวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2542). แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน. ราชบุรี : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.

- กวี วงศ์พุ่ม. (2539). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม็ค จำกัด.
- เกรียงศักดิ์ คมคาย. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก. ถ่ายเอกสาร.
- กาญจนา ศรีภาพสินธุ์. (2531). *การบริหารกิจการนักเรียน เล่ม 2*. กรุงเทพฯ : ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิติมา ปรีดีติลก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- โกศล ศรีทอง. (2543). *คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5*. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- คณิต เจียรกลาง. (2535). *องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน  
วิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.  
ถ่ายเอกสาร.
- งามพิศ คุณสอน. (2542). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ปกติและวิกฤต*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.  
ถ่ายเอกสาร.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :  
อสิินเพรส.
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2538). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ จังหวัดในทศวรรษหน้า.  
(ค.ศ.1995-2005)* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จู่ไรรัตน์ สุดรุ่ง. (2538). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัล  
พระราชทานในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนนะ. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.

- ชัยณรงค์ ภูมิชัยโยธิน (2541). การศึกษางานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเพชรวิทยาคาร อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ.  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ชาติชาย นิภากุล. (2545). การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2542). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มิตเทรนนิงเซนเตอร์.
- दनัย เทียนพุดิ. (2536). มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ดวงดาว ทองผ่อง. (2545). สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- ดำรง ภูมมา. (2540). การศึกษางานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา :  
ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนสตรีสิริเกศ อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ. ปริญญาานิพนธ์  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์. (2538). บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ทันเสมอ เสนาลอย. (2541). การศึกษาคุณภาพของสารสนเทศเพื่อการบริหารตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 10. ปริญญาานิพนธ์  
ค.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรศักดิ์ พิงภักดิ์. (2544). แนวทางการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานในโรงเรียน  
มัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทการพิมพ์.  
นิพนธ์ กินาวงศ์. (2533) หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนต.

- นุชนาวา รัตติระประภา. (2543). องค์ประกอบโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- บุญมี เณรยอด. (2530). หลักการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. เอกสารการอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เบญจวรรณ สกกุลเนรมิต. (2543). การบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2526). ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประพันธ์ ทรรคนิยากร. (2540). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร อาษานาม. (2541). การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ. กภาพสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี. (2532, มกราคม). "ทางเลือกของการศึกษาไทยในอนาคต : บทบาทของคณะศึกษาศาสตร์," ศึกษาศาสตร์. 14(1-2) : 58-81.

- ประสิทธิ์ สาระสันต์. (2542). พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ ; บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีทรศ ศิลปกิจ. (2541). พฤติกรรมผู้นำของนักบริหารสตรี อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. ปรินญาณิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียา รอดปรีชา. (2540). พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทพิมพ์ดี.
- เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. (2536). จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539). พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พูลเกียรติ ลีนะนิธิกุล. (2539). ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พัฒนชัย ปัทมาเวณู. (2531). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา. (2543). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ภิญโญ สาธร. (2526). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ภักดี ชัยรักษา. (2537). การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. ถ่ายเอกสาร.

- มานพ กาลเดี. (2535). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม็ค จำกัด.
- รุจิรี ภูสาระ และจันทรานี สงวนนาม. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด.
- เรณู ครุฑไทย. (2542). การศึกษาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มนวมินทราชินูทิศ สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2544). แนวทางการประเมินคุณภาพในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.
- วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลภ กันทรทรัพย์. (2541). แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช.
- วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา วีระกุล. (2523). การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์.
- วิชัย ตริเล็ก. (2542). ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ระบบบริหาร ISO 9000 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- วิชาการ, กรม. (2535). คู่มือการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง 2533). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2538). การประเมินตนเองเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิโรจน์ มังคละมณี. (2539). ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้หลักสูตรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประสานมิตร.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2532). การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- วิสุทธิ์ ราตรี. (2532). ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2538). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2527). *รายงานการวิจัยโครงการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาบาล*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คุรุสภาลาดพร้าว.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2539). "ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา," *เอกสารประกอบการสอน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมกุล ถาวรกิจ. (2543). *รูปแบบการประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมจิต จันท์เที่ยง. (2543). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอมะแมง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สมบูรณ์ ชูสินธุ์. (2539). *การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชัย วุฒิปรีชา. (2530). "การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล," ใน *เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สมภพ โรจน์พันธ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ดรีรัตตระกูล. (2532) : 97.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2543 , มกราคม). "คุณภาพ (Quality)," *วารสารวิชาการ*. (2) : 45-50.
- สมาน รังสิโยภุชฎ์. (2533). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน.
- สรายุทธ์ เศรษฐจจร. (2539). *การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2536). เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตร  
ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2536). โครงการอบรมผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เล่มที่ 2. กรุงเทพฯ :  
อรุณการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2537). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). สรุปแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8  
(พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2539). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.
- สิริวรรณ จันทรพิมล. (2540). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการ  
ปฏิบัติงานวิชาการแตกต่างกันในเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาดา อินทร์พงษ์พันธ์. (2538). การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ดีเด่น ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร.  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาดา อินทรโชติ. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความ  
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร.  
ปริญญาานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธิพงศ์ ยงค์กมล. (2543). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้  
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมณฑา จุลชาติ. (2546). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถม  
ศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร.  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุนีย์ บุญทิม. (2542). การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูป  
การศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการ  
ศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.  
 เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ  
 ศึกษา อำเภออ่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหาร  
 การศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- อภิรมย์ ณ นคร. (2521). หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
 รามคำแหง.
- อำนาจ เกทพ้อคำ. (2540). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถม  
 ศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6.  
 ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
 บูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อำภา บุญช่วย. (2537). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- อิทธิชัย ธนเศรษฐ. (2536). การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา)  
 กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร จามรมาน. (2542). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา เรื่องการประกันคุณภาพ  
 การศึกษาระดับพื้นฐาน. ของสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2543.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ :  
 เอส ดี เพรส.
- Faber, Charles F. and Shearron ,Gilbert F. (1970). *Elementary School Administration :  
 Theory and Practice*. New York : Holt, Himehart and Winston.
- Fullan, M.G. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London : Cassell;  
 New York : Teacher College Press.
- Griffiths, Daniel E. and others. (1962). *Organizing School for Effective Education*. Danville,  
 Good, Carter V. and others. (1983). *Dictionary of Education*. New York. : Mc Graw-Hill Book  
 Company.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : The  
 Macmillan Company.
- Hutchins, Robert D. (1997, November). "Leadership Traits as Revealed by Leadership  
 Values," *Dissertation Abstracts International*. 58(05A) : 1518.
- J. Bruce, Francis. (1978). "Curriculum and Instruction," in *The International Eneyclopedia of  
 Higher Education*. Vol 3. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publisher.

- Jackson, Brenda G. (1998, February). "Leader Behaviors, School Climate, School Size and Out-Of-School Suspensions in Selected Public Senior High Schools," *Dissertation Abstracts International*. 58 (08A) : 2928.
- Jerald Greenberg and Robert A. Baron. (1993). *Behavior in Organization*. 4<sup>th</sup> ed. Massachusett : Allyn and Bacon.
- Krejcie, Robert V. and Morgan , Daryle W. (1970, September). "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measuremet*. 30(6) : 610-670.
- Lindley, Clyed A. (1999, May). "The Relationship between the Self Reported Interpersonal Relation Orientation of Mississippi High School Assistant Principals and Teacher Perceptions of the Assistant Principal's Leadership Behavior," *Dissertation Abstracts International*. 59(11A ) : 4101.
- Pellegrino, T.W. and C.K. Varnhagen. (1985). "Abilities and Aptituded," in *The International Encyclopedia of Education : Research and Studies*. V.I.P.1 Oxford : Pergamon" Press.
- Pendley, K.L. (1985, June). "Effective Educational Leadership : Its Relationship To Personality Characteristics , Interpersonal Behaviors and Leadership Style , *Dissertation Abstracts International*. 47 (1A) : 43.
- Pressel, Divane Anderson. (1986, November). "A study of the Relationship Between Personality Factors and Aspirations for Leadership," *Dissertation Abstracts International*. 47 (05A) : 156.
- Ramseyer, John A., and others. (1955). *Factors Affecting Educational Administration, (PEA Series)*. Columbus Ohio : Ohio State University.
- Robert Goldhammer and others. (1980). *Clinical Supervision*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Ross, Kenneth N. and Lars Mahlck. (1990). *Planning the Quality of Education*. Paris : Pergamon Press.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. (1980). *Educational Governance and Administration*. New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

- Sheffield, Alvin C. (1983, May). "A Study of the Relationship between the Leadership Dimensions of Initiating Structure and Consideration of School Principals and Their Attitudes toward Conflict Management," *Dissertation Abstracts International*. 44(06A) : 125.
- Smith, Edward W. and others. (1961). *The Educational Encyclopedia*. New Jersey : Prentice Hall.
- Stoops, E., Rafferty, M., and Johnson, R.E. (1981). *Handbook of Educational Administration : A Guide for the Practitioner*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- O' Neal, Sandra Worrall. (1987, March). Classifying Job Characteristics of Educational Administrators. "An Examination of Satisfier and Motivators," *Dissertation Abstracts International*. 47 (9A) : 3296.
- Ubben , Gerald G. and Hughes, Larry W. (1992). *The Principalship : Creative Leadership for Effective Schools*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon. Inc.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey : 4 Prentice Hall. Inc.

ภาคผนวก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- จดหมายขอความอนุเคราะห์
- รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. นางดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรพรรณ ตันต์เจริญรัตน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. นางสาวชนิษฐา วิทยาอนุมาส คีษานีเทศก์ 8 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 1012/1752

วันที่ 11 มีนาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางคันสนีย์ เกรือชะเอม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ อาจารย์ทัศนาทองภักดี เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ สุภากิจ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางคันสนีย์ เกรือชะเอม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ที่ ทม 10121/๕754

๙/ มีนาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

บน นางดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา

ที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางคันสนีย์ เครือชะเอม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์สุพิศพรรณ พัฒนพาศิษย์ และ อาจารย์ทัศนยา ทองภักดี เป็นคณะกรรมการบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ คันสนีย์ เครือชะเอม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทร 1012/ ๕๗๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ มีนาคม 2546

ง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

น หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

เ ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางคันสนีย์ เครือชะเอม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ อาจารย์ทัศนาทองภักดี เป็นคณะกรรมการคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางสาวนัชฐา วิทยาอนุมาส ศิษยานิเทศก์ 8 ผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางคันสนีย์ เครือชะเอม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร ณะหวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

2-664-1000 ต่อ 5618, 5731



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุโขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ทม 1012/3153

/๙ มีนาคม 2546

๑ ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

๒ ผู้อำนวยการสำนักศึกษารุงเทพมหานคร

ใส่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม และรายชื่อโรงเรียนในสังกัด

เนื่องด้วย นางสาวศันสนีย์ เกื้อชะเอม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ หัตถณพณิชย์ และ อาจารย์ทัศนากองภักดี เป็นคณะกรรมการคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้ช่วยผู้บริหาร วิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานสำนักศึกษารุงเทพมหานคร ดังเอกสารที่แนบ แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษารุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวศันสนีย์ เกื้อชะเอม ได้เก็บข้อมูล การทำปริญญานิพนธ์ และจะกรุณามีหนังสือแจ้งไปยังโรงเรียนในสังกัดจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

- |   |  |
|---|--|
| 1. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง                         | 17. โรงเรียนวัดราชาธิวาส               |
| 2. โรงเรียนพุทธจักรวิทยา                          | 18. โรงเรียนวัดราชโอรส                 |
| 3. โรงเรียนวัดปากน้ำวิทยาคม                       | 19. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย            |
| 4. โรงเรียนมัธยมกษัตริย์วิทยา                     | 20. โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง         |
| 5. โรงเรียนบางกะปิสุขุมพันธ์อุปถัมภ์              | 21. โรงเรียนราชวินิต บางแค ปาน้ำ       |
| 6. โรงเรียนฤทธิธรรงค์รอน                          | 22. โรงเรียนโยธินบูรณะ                 |
| 7. โรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยา                    | 23. โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต              |
| 8. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร                     | 24. โรงเรียนสตรีวิทยา                  |
| 9. โรงเรียนสตรีศรีอยุธยา                          | 25. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย          |
| 10. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา             | 26. โรงเรียนยานนาวาเวศวิทยาคม          |
| 11. โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม                      | 27. โรงเรียนศรีอยุธยา                  |
| 12. โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการ                    | 28. โรงเรียนทวิธาภิเศก                 |
| 13. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา<br>พุทธมณฑล | 29. โรงเรียนหอวัง                      |
| 14. โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม                     | 30. โรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์         |
| 15. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม                    | 31. โรงเรียนศรีอยุธยา                  |
| 16. โรงเรียนปทุมคงคา                              | 32. โรงเรียนศึกษานารี                  |
|   | 33. โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก            |
|   | 34. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง |

## แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวัดคุณลักษณะของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับบุคลิกและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาสามัญ 6 หมวดวิชา (คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย สังคม และศิลปะ)

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ฉะนั้นขอให้ท่านกรุณาตอบให้ครบทุกข้อและตอบตรงกับความ  
เป็นจริง



ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางคันสนีย์ เครือชะเอม

นิสิตปริญญาโท การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน

1. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน
  - ต่ำกว่า 10 ปี
  - ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารดังต่อไปนี้ แล้วกาเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับพฤติกรรมตามที่ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว

ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดความหมายไว้ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่าง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
0	<u>พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน</u> ผู้บริหารปกครองผู้ร่วมงานด้วยระเบียบวินัย ที่เคร่งครัดและมีมาตรการที่เฉียบขาด		✓				
01	<u>พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์</u> ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ	✓					

จากตัวอย่างคำตอบข้อ 0 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องมาก หมายความว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนของผู้ตอบแสดงพฤติกรรมปกครองผู้ร่วมงานด้วยระเบียบวินัยที่เคร่งครัดและมีมาตรการที่เฉียบขาดในระดับมาก

จากตัวอย่างคำตอบข้อ 01 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนของผู้ตอบแสดงพฤติกรรมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอในระดับมากที่สุด



ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>พฤติกรรมผู้นำด้านม่งงาน</b>						
1	ผู้บริหารชี้แจงผู้ร่วมงานเข้าใจถึงแนวทาง ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน						
2	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ						
3	ผู้บริหารดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอน ชัดเจน						
4	ผู้บริหารสามารถอธิบายงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ได้รัดกุม ชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย						
5	ผู้บริหารใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน						
6	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ไว้ชัดเจน						
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ ร่วมงานไว้อย่างชัดเจน						
8	ผู้บริหารเน้นการทำงานของผู้ร่วมงาน ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา						
9	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ทำงาน ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา						
10	ผู้บริหารย้ำเตือนให้ผู้ร่วมงานทราบถึงบทบาท และอำนาจหน้าที่ของครูที่มีต่อโรงเรียน						
11	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความ คาดหวังจากการทำงานของผู้ร่วมงานเสมอ						
12	ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานได้ทำงาน อย่างเต็มความสามารถของแต่ละบุคคล						
13	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทำงาน อย่างประสานกัน						
14	ผู้บริหารดูแลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตาม รายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง						
13	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทำงาน อย่างประสานกัน						

ข้อที่	พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
14	ผู้บริหารดูแลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามตามรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง.....						
15	ผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ <u>พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์</u>						
16	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ เรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน.....						
17	ผู้บริหารเป็นคนที่เข้าใจอะไรง่าย ๆ .....						
18	ผู้บริหารให้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ .....						
19	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการ สำหรับผู้ร่วมงาน .....						
20	ผู้บริหารปฏิบัติตาม โดยปรึกษาหารือผู้ร่วมงานเสมอ .....						
21	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน.....						
22	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน .....						
23	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของตนเอง.....						
24	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและเข้าพบง่าย .....						
25	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสบายใจเมื่อได้สนทนา.....						
26	ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ร่วมงานที่ดี.....						
27	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน .....						
28	ผู้บริหารปรับพฤติกรรมของตนให้ผู้ร่วมงานกล้าเข้ามาพูดคุยด้วยความสบายใจ .....						
29	ผู้บริหารให้เกียรติให้การยอมรับแก่ผู้ร่วมงานเสมอ .....						
30	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ .....						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน นักเรียน การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านแล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพการปฏิบัติงานหลังข้อความแต่ละข้อตามความ คิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความหมายไว้ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด
น้อยที่สุด	หมายถึง การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก

## ตัวอย่าง

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
02	<u>การวางแผนงานวิชาการ</u> ความเหมาะสมของการวางแผนพัฒนา งานวิชาการ .....	✓					

จากตัวอย่างคำตอบข้อ 02 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุดของระดับคุณภาพ  
หมายความว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่า ผลของการวางแผนพัฒนางานวิชาการมีระดับคุณภาพมากที่สุด

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	<u>การวางแผนงานวิชาการ</u> มีความเหมาะสมในการวางแผนพัฒนางาน วิชาการ และกำหนดวิธีการดำเนินงาน เพื่อ จัดเป็นโครงการปฏิบัติงาน.....						
2	ผู้บริหารกับคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน ร่วมมือกัน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และ ทิศทางของการวางแผนงานวิชาการ .....						
3	มีการเผยแพร่ระเบียบ แผนปฏิบัติงานวิชาการ ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบได้อย่างทั่วถึง .....						
4	มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานวิชาการ เช่น คู่มือครู หรือคู่มือนักเรียนอย่างเพียงพอ เพื่อความสะดวกต่อการปฏิบัติงานวิชาการ ของโรงเรียน.....						
5	มีปฏิทินการปฏิบัติงานชัดเจน เพื่อเผยแพร่ ให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ทราบโดยทั่วถึง.....						
6	<u>การจัดงานวิชาการ</u> มีการจัดแผนการเรียนตามโครงสร้างของ หลักสูตรเหมาะสม .....						
7	มีการจัดครูเข้าสอนเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ.....						
8	มีความเหมาะสมในการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร สายงานวิชาการ.....						
9	มีการจัดตารางสอนเหมาะสมกับลักษณะวิชา ตามหลักสูตร .....						
10	มีการจัดกลุ่มการเรียนให้นักเรียนสอดคล้อง กับความถนัดของผู้เรียน .....						

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>การจัดการเรียนการสอน</u>						
11	มีการกำหนดรายละเอียดของแผนการสอนชัดเจน .....						
12	มีการจัดงบประมาณเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอน ตามความจำเป็นอย่างเพียงพอ .....						
13	มีบันทึกการสอนครบทุกวิชา เพื่อให้ครูนำไปใช้เป็นแนวทางในการสอน .....						
14	มีการจัดทำสื่อการเรียนการสอนเหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน .....						
15	มีความเป็นระบบในการจัดซ่อมแซม ดูแลรักษา สื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ .....						
	<u>การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ</u>						
16	การสนับสนุนให้มีการจัดนิทรรศการทางวิชาการ แสดงผลงานของนักเรียน .....						
17	ครู-อาจารย์ได้รับผลการพัฒนา โดยการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการ .....						
18	ครูได้รับคำแนะนำช่วยเหลือในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ .....						
19	ให้การส่งเสริมครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การอบรมสัมมนา การนิเทศ การศึกษา และดูงาน) .....						
20	มีการจัดสอนซ่อมเสริมเหมาะสม โดยจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถ .....						

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน</b>						
21	กำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินการวัดผลและประเมินผลการเรียนไว้ชัดเจน						
22	มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผล การเรียนเหมาะสมตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ทุกรายวิชา						
23	ทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน ข้อความ/ข้อมูล ชัดเจนเป็นปัจจุบัน						
24	มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและให้บริการในงานทะเบียนนักเรียนอย่างเพียงพอ						
25	จัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลไว้ชัดเจน						
26	มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลการเรียนเพียงพอ						
	<b>การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ</b>						
27	มีความโปร่งใสในการประเมินผลการจัดงานวิชาการ โดยมีหลักฐานที่ตรวจสอบได้						
28	มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ในการประเมินผลการจัดงานวิชาการ						
29	คณะกรรมการวิชาการมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล						
30	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการจัดงานวิชาการไปใช้ปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน						
31	มีการประเมินผลการจัดงานวิชาการในระดับหน่วยงานย่อยทุกหน่วย						

ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางศันสนีย์ เครือชะเอม
วัน เดือน ปีเกิด	11 พฤษภาคม 2498
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ 2 ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร 10300 โทร. 0 2628 5169
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	29/75 หมู่บ้านเหมราช 1 ซอยเวรตี 54 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 0 2526 2755
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2514	ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสตรีจรัสพิชากร จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2517	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ปวช. (เลขานุการ) วิทยาลัยอาชีวศึกษา นครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2519	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปวส. (เลขานุการ) วิทยาลัยพณิชยการธน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2527	คุรุศาสตร์บัณฑิต ค.บ. (การบริหารการศึกษา) วิทยาลัยครูสวนดุสิต
พ.ศ. 2546	การศึกษามหาบัณฑิต กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร