

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบการบริหารผู้  
ความเป็นเลิศของโรงเรียนคูริยาคัทหารเหล่าทัพ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรู้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด  
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการบริหารผู้ความเป็นเลิศของ โรงเรียนคูริยาคัทหารเหล่าทัพ  
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของกองคูริยาคัทหารเรือและโรงเรียนคูริยาคัทหารเรือ
2. ประวัติความเป็นมาของกองคูริยาคัทหารบกและโรงเรียนคูริยาคัทหารบก
3. ประวัติความเป็นมาของกองคูริยาคัทหารอากาศและโรงเรียนคูริยาคัทหารอากาศ
4. หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา
5. ทฤษฎีและองค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริหาร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

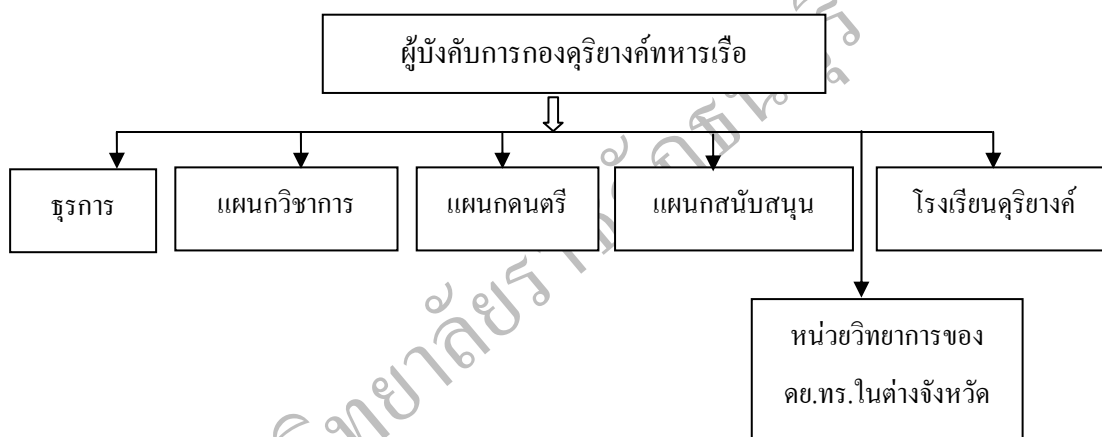
#### ประวัติความเป็นมาของกองคูริยาคัทหารเรือและโรงเรียนคูริยาคัทหารเรือ

จากหนังสือ 126 ปีคูริยาคัทหารเรือ (กองคูริยาคัทหารเรือ, 2547, หน้า 11) กอง  
คูริยาคัทหารเรือเป็นหน่วยงานที่เก่าแก่หน่วยงานหนึ่งของกองทัพเรือ กองคูริยาคัทหารเรือเริ่มขึ้น  
ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชประสงค์ที่จะพัฒนาการทหารให้  
ทัดเทียมนานาชาติ จังทรงสนับสนุนให้มีวงดนตรีเพื่อการเดินสวนสนามของทหารตาม  
แบบตะวันตกและในปี พ.ศ. 2421 ได้มีการก่อตั้งหน่วยคูริยาคัทหารเรือ เรียกว่า "กรมแตรมะริน"  
เป็นแตรวงสำหรับทหารเรือฝ่ายบกของกรมแตรมะริน มิได้บรรเลงแต่ทหารเรือฝ่ายบกอย่างเดียว  
ยังได้ปฏิบัติหน้าที่บรรเลงบนเรือรบในพิธีการสำคัญ เช่น เมื่อคราวที่พระบาทสมเด็จพระ  
จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จประพาสยุโรปครั้งแรกเพื่อเจริญสัมพันธไมตรีโดยเรือพระที่นั่งมหาจักรี  
เมื่อ ปี พ.ศ. 2440 การเดินทางไปราชการในครั้งนั้นได้มีการนำวงดนตรีทหารเรือเดินทางไปด้วย

โดยมี ร้อยเอกฟุสโก้ (Captain M. Fussgo) เป็นผู้ควบคุม ในหนังสือพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้ากับการดนตรี (วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, 2554, หน้า 125) กล่าวว่า ครูฟุสโก้เป็นครูเตรททหารเรือมีเชื้อสายอิตาเลียนชื่อเต็มว่า ร้อยเอกมิเชล ฟุสโก้ สัญชาติอเมริกันเข้ามาสอนดนตรีฝรั่งในสมัยรัชกาลที่ 5 ระหว่างปี พ.ศ. 2420 จนถึงแก่กรรมในปี พ.ศ. 2445 มีภรรยาเป็นไทยนามว่า นางเย็น และท่านมีลูกสาว 2 คนต่อมาทั้งคู่เป็นหม่อมของ กรมหมื่นไชยาสุริโยภาสมีหม่อมเจ้าประสูติมาในราชสกุลสุริยง หลายองค์

กองดุริยางค์ทหารเรือ ได้มีการบรรจุอัตรากำลังพลของกองทัพเรือเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2448 มีชื่อว่า "กองแตร" ขึ้นการบังคับบัญชากับกรมทหารเรือฝ่ายบกมี เรือเอกหลวงพิมลเสณี (เหล่า) ผู้บังคับกองแตร ซึ่งในขณะนั้น จอมพลเรือสมเด็จพระเจ้าฟ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิต เป็นผู้บัญชาการกรมทหารเรือ พระองค์ทรงโปรดการดนตรีและสนพระทัยวงดนตรีทหารเรือเป็นอย่างมาก พระองค์ได้ทรงวางรากฐานในด้านดนตรีของกองทัพเรือจนทำให้กองแตรเจริญก้าวหน้า และพัฒนาขึ้นอย่างมากจนเป็นผลมาถึงปัจจุบัน พระองค์ทรงนิพนธ์เพลงไทยและเพลงมาร์ชไว้หลายเพลง หนังสือ 126 ปีดุริยางค์ทหารเรือ (กองดุริยางค์ทหารเรือ, 2547, หน้า 62) บันทึกว่า จอมพลเรือสมเด็จพระเจ้าฟ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิต ทรงนิพนธ์เพลงให้แตรวงทหารเรือบรรเลง เช่น เพลงวอลซ์เมขลา เพลงวอลซ์ประชุมพล เพลงมาร์ชบริพัตร และทรงกำหนดหลักสูตรการศึกษาวิชาการดนตรีเรียกว่า วิชาการแตร เมื่อ พ.ศ. 2449 ซึ่งนับว่าดนตรีของทหารเรือ ได้เจริญขึ้นอย่างมากสมดังพระประสงค์ของพระองค์ท่านอาจกล่าวได้ว่าพระองค์คือ "บิดาแห่งการดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือ" ในปี พ.ศ. 2455 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งวงดุริยางค์ มีชื่อว่า "วงเครื่องสายฝรั่งหลวง" สังกัดกรมมหรสพ กระทรวงวังหลังจากนั้นมาวงดนตรีประเภทวงดุริยางค์เริ่มเป็นที่สนใจของคนไทยทั่วไปในปี พ.ศ. 2478 วงดนตรีของทหารเรือ ซึ่งเดิมชื่อว่า "กองแตร" ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "หมวดดุริยางค์ทหารเรือ" พ.ศ. 2486 มีการขยายอัตรากำลังและเปลี่ยนชื่อเป็น "กองดุริยางค์ทหารเรือ" ขึ้นการบังคับบัญชากับสถานีทหารเรือกรุงเทพ มีการขยายอัตรากำลังพลเพิ่มขึ้น แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ แผนกแตรวง และแผนกซอวง ซึ่งแผนกซอวงก็คือวงดุริยางค์ราชนาวิในปัจจุบัน กองดุริยางค์ทหารเรือได้พัฒนาปรับปรุง ให้เจริญก้าวหน้าตลอดเวลา ทั้งในด้านองค์บุคคลและองค์วัตถุได้จัดตั้งโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือในปี พ.ศ. 2500 เพื่อรับบุคคลพลเรือนเข้ามารับการฝึกหัดเป็นนักดนตรีทหารเรือ ต่อมาสามารถจัดวงดุริยางค์ซิมโฟนี แสดงในรูปแบบคอนเสิร์ตเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2502 และจัดตั้งวงดนตรีไทยเดิม วงหัดดนตรี คณะนักร้องประสานเสียง เพื่อปฏิบัติการกิจทั้งในงานพระราชพิธี รัฐพิธี และงานบรรเลงต่างๆ จนได้รับคำชมเชยและสร้างชื่อเสียงให้กองทัพเรือตลอดมา

กองดุริยางค์ทหารเรือยังมีหน้าที่ดำเนินการควบคุมเกี่ยวกับกิจการดุริยางค์ การศึกษา และฝึกอบรม แก่ทหารเหล่าทหารดุริยางค์ เหล่าสัญญาบัตรพวก แตรเดี่ยว และนักเรียนดุริยางค์ ตลอดจนกำกับกิจการเกี่ยวกับกิจการดุริยางค์ มีผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ กองทัพเรือได้กำหนดให้มีโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2500 จึงนับได้ว่าเริ่มมี โรงเรียนดุริยางค์เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา แบ่งการศึกษาออกเป็นชั้นการศึกษาและ ดำเนินการฝึกหัดศึกษาในแบบของโรงเรียนทหาร หลักสูตรนี้ได้รับอนุมัติ จากกรมยุทธศึกษา ทหารเรือให้เป็นหลักสูตรสำหรับการฝึกและศึกษาของนักเรียนดุริยางค์ทหารเรือ โรงเรียนดุริยางค์ ทหารเรือเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองดุริยางค์ทหารเรือ โดยมีผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารเรือทำหน้าที่ เป็นผู้อำนวยการ โดยตำแหน่ง การจัดส่วนบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารเรือดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารเรือ

ที่มา : อัตรานเฉพาะกิจกองดุริยางค์ทหารเรือ (กองทัพเรือ, 2500, หน้า 8)

จากหนังสือ 126 ปีดุริยางค์ทหารเรือ (กองดุริยางค์ทหารเรือ, 2547, หน้า 33) โรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือจัดตั้งตามระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. 2500 กำหนดให้มีโรงเรียนดุริยางค์ขึ้นแต่ยังมีได้มีการจัดชั้นเรียนตามระบบการศึกษาที่สมบูรณ์ เรือเอกสำเร็จ นิยมเดช (ยศในขณะนั้น) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนดุริยางค์ ท่านได้จัดทำหลักสูตรการดุริยางค์ขึ้นเป็นหลักสูตรการศึกษา 5 ปี แบ่งการศึกษาออกเป็นชั้นการศึกษาและดำเนินการฝึกหัดศึกษาในแบบของโรงเรียนทหาร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนดุริยางค์ผลิตทหารดุริยางค์ให้กับกองทัพเรือรวมทั้งสิ้น 54 รุ่นในระยะแรกๆ นักเรียนดุริยางค์ทหารเรือจะใช้อักษรย่อหน้าชื่อว่า "นรค." จนถึงปี พ.ศ. 2517 จึงได้เปลี่ยนมาเป็น "นคย." และในช่วงแรกนักเรียนดุริยางค์ทหารเรือที่รับจากผู้จบ ป.4 เมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องเป็นพลทหารระยะหนึ่งจึงได้รับการแต่งตั้งยศ จนถึงปี

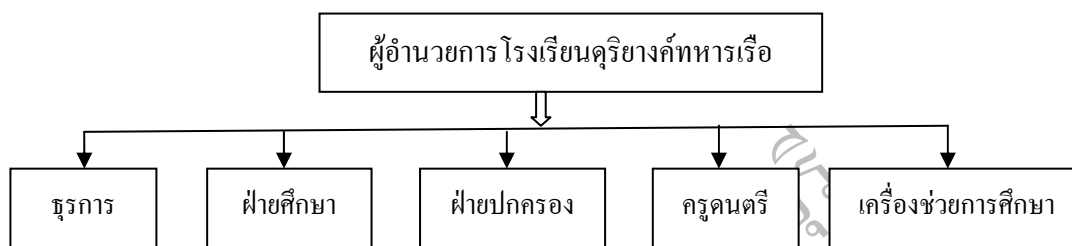
พ.ศ. 2500 ได้เริ่มรับผู้ที่จบ ป.7 เข้าเป็นนักเรียนคุรียงค์ทหารเรือและตั้งแต่นั้นนี้เป็นต้นไป ผู้ที่จบการศึกษาแล้วได้รับการแต่งตั้งยศเป็น "จ่าตรี" สำหรับนักเรียนคุรียงค์หญิงนั้นได้เริ่มมีการรับสมัครมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 โดยมีเว้นการรับเป็นบางปี ปัจจุบันนักเรียนคุรียงค์ ทหารเรือมีจำนวนทั้งสิ้น 80 นาย เป็นนักเรียนคุรียงค์ชาย 60 นายและนักเรียนคุรียงค์หญิง 20 นาย ซึ่งทางโรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการศึกษาให้สอดคล้องกับ ระเบียบกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. 2521 ตลอดจนมา โดยเปลี่ยนแปลงการศึกษาจากหลักสูตรเดิม (ระบบเปอร์เซ็นต์) เป็นหลักสูตรใหม่ (ระบบหน่วยกิต) ตั้งแต่ พ.ศ. 2522 ในระยะต่อมากองทัพเรือได้อนุมัติหลักการให้โรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา ของนักเรียนคุรียงค์ทหารเรือจากหลักสูตรเดิม 5 ปี เป็นหลักสูตร 6 ปี ตามหลักสูตรฉบับปรับปรุงใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้เทียบวุฒิ ปวช. โดยได้เริ่มใช้กับ นคย.ชั้นปีที่ 1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2535 เป็นต้นไป โดยหลักสูตรนี้โรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือได้ดำเนินการจัดทำเป็น 2 ตอนคือ หลักสูตรการคุรียงค์ตอนต้น (ชั้นปีที่ 1-3) หลักสูตรการคุรียงค์ตอนปลาย (ชั้นปีที่ 4-6) ปัจจุบันโรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือได้รับอนุมัติจากกองทัพเรือให้ทำการปรับปรุงหลักสูตรใหม่เป็นหลักสูตร 3 ปีปรับจากผู้ที่ยังจบการศึกษาม.3 โดยจะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557 ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของโรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือนั้นก็คือ มีหน้าที่ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ไม่แต่เฉพาะนักเรียนคุรียงค์ทหารเรือเท่านั้นยังต้องฝึกอบรมแก่ทหารเหล่าคุรียงค์ และเหล่าสัญญาบัตรเดี่ยวอีกด้วย ซึ่งการฝึกอบรมเหล่าทหารคุรียงค์ ได้แก่การฝึกอบรมหลักสูตรอาชีพชั้นพันจ่าเอก และชั้นจ่าเอกเหล่าคุรียงค์เพื่อเลื่อนฐานะให้สูงขึ้น และการฝึกอบรมทหารเหล่าสัญญาบัตรเดี่ยวให้กับกองทัพเรือ นักเรียนคุรียงค์ทหารเรือเป็นนักเรียนที่ศึกษาและอบรมในหลักสูตรการคุรียงค์ โดยที่จะศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นอกจากนั้นยังต้องศึกษาภาควิชาสามัญ วิชาพื้นฐานทหารและวิชาชีพทางทหารเรือ โรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือมีการแบ่งมอบหน้าที่ดังนี้

ธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณและบัญชีพลของโรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือ

ปกครอง มีหน้าที่ กำหนดแนวทางการปฏิบัติดำเนินการและควบคุมการปกครองบังคับบัญชานักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของ โรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของโรงเรียนตลอดจนดูแลการเข้าเวรยามตามระเบียบของโรงเรียนคุรียงค์ทหารเรือ

ครูดนตรี มีหน้าที่ กำหนดแนวทางปฏิบัติดำเนินการและควบคุมเกี่ยวกับการศึกษา ฝึกอบรมนักเรียนอยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือและกำหนดหลักเกณฑ์วัดผล ประเมินผลการศึกษา

เครื่องช่วยการศึกษา มีหน้าที่ เกี่ยวกับอุปกรณ์การศึกษาของโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ ตลอดจนจัดพิมพ์ตำราและแบบฝึกหัดที่เป็นโน้ตเพลง สำหรับใช้ในโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือการ จัดส่วนบังคับบัญชาของโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพการบังคับบัญชาของโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ

ที่มา : อัตราราชการของโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ (กองทัพเรือ, 2500, หน้า 20)

### หลักสูตรโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ

โรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือจัดทำหลักสูตรทหารดุริยางค์ พ.ศ. 2500 ขึ้นเป็นหลักสูตร แรกมีระยะเวลาการศึกษา 5 ปี ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 โรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือได้ปรับปรุง หลักสูตรการดุริยางค์เป็นหลักสูตร 6 ปี โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ หลักสูตรการดุริยางค์ตอนต้น ระยะเวลาการศึกษา 3 ปีและหลักสูตรการดุริยางค์ตอนปลายระยะเวลาการศึกษา 3 ปีรวมเป็น หลักสูตร 6 ปีและทำการปรับปรุงอีกครั้งเมื่อปี พ.ศ. 2550

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างหลักสูตรการดุริยางค์ตอนต้น พ.ศ. 2550

1. ตารางการเรียนรู้พื้นฐานและสาระ การเรียนรู้เพิ่มเติม	ชั้นปีที่ 1		ชั้นปีที่ 2		ชั้นปีที่ 3	
	สาระ พื้นฐาน	สาระ เพิ่มเติม	สาระ พื้นฐาน	สาระ เพิ่มเติม	สาระ พื้นฐาน	สาระ เพิ่มเติม
1.1 ภาษาไทย	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.
1.2 คณิตศาสตร์	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.
1.3 วิทยาศาสตร์	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.
1.4 สังคมศึกษา	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างหลักสูตรการศรียางค์ตอนต้น พ.ศ. 2550 (ต่อ)

1. สาระการเรียนรู้พื้นฐานและสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม	ชั้นปีที่ 1		ชั้นปีที่ 2		ชั้นปีที่ 3	
	สาระพื้นฐาน	สาระเพิ่มเติม	สาระพื้นฐาน	สาระเพิ่มเติม	สาระพื้นฐาน	สาระเพิ่มเติม
1.5 สุขศึกษาและพลศึกษา	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.
1.6 ศิลปะ	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.
1.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.
1.8 ภาษาต่างประเทศ	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.
1.9 โสตประสาทและการขับร้อง	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.
1.10 ดนตรีสากล	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.
1.11 ทฤษฎีดนตรีสากล	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.	- ชม.	80 ชม.
1.12 ปฏิบัติเครื่องตามความถนัด	- ชม.	320 ชม.	- ชม.	320 ชม.	- ชม.	320 ชม.
1.13 ความรู้ทหารเรือ	- ชม.	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.	- ชม.	40 ชม.
รวมเวลาเรียนสาระการเรียนรู้พื้นฐานและสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม	520 ชม.	600 ชม.	520ชม.	600 ชม.	520ชม.	600 ชม.
รวมเวลาเรียนสาระการเรียนรู้พื้นฐานและสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม	1,120 ชม.		1,120 ชม.		1,120 ชม.	
2. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	80 ชม.		80 ชม.		80 ชม.	
รวมเวลาเรียนทั้งหมด/ปี	1,200 ชม.		1,200 ชม.		1,200 ชม.	

ที่มา : หลักสูตรการศรียางค์ตอนต้น (ฉบับปรับปรุง) (โรงเรียนศรียางค์ทหารเรือ, 2550, หน้า 8)

ตารางที่ 2.2 โครงสร้างหลักสูตรการศรียางค์ตอนปลายชั้นปีที่ 4 พ.ศ. 2552 ฉบับปรับปรุง

กลุ่มที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิตรวมตลอดปีการศึกษา	ชั้นปีที่ 4			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
1	หมวดวิชาสามัญ					
	1.1 วิชาสามัญทั่วไป					
	ภาษาไทย					
	ภาษาไทยเพื่ออาชีพ 1	2	2	2		
	ศิลปะการพูด	2			2	2

ตารางที่ 2.2 โครงสร้างหลักสูตรการศึษาชั้นตอนปลายชั้นปีที่ 4 พ.ศ. 2552 ฉบับปรับปรุง (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 4			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
	สังคมศึกษา					
	วิถีธรรมวิถีไทย	2			2	2
	ภูมิเศรษฐศาสตร์	2	2	2		
	วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์					
	วิทยาศาสตร์พื้นฐาน	2	2	3		
	คณิตศาสตร์ประยุกต์ 1	2			2	2
	1.2 วิชาสามัญพื้นฐานอาชีพ					
	ภาษาอังกฤษ					
	การสนทนาภาษาอังกฤษ 1	1	1	2		
	การสนทนาภาษาอังกฤษ 2	1			1	2
2	หมวดวิชาชีพ					
	2.1 วิชาชีพพื้นฐาน					
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศิลปะ	3			3	4
	ทหารราบ 1	1			1	1
	2.2 วิชาชีพสาขาวิชา					
	องค์ประกอบศิลปะเบื้องต้น	3	3	4		
	2.3 วิชาชีพสาขางาน(ดุริยางค์)					
	ประวัติดนตรีตะวันตก 1	1	1	1		
	ประวัติดนตรีตะวันตก 2	1			1	1
	โสตประสาทและการขับร้อง 4	1	1	1		
	โสตประสาทและการขับร้อง 5	1			1	1
	ประสานเสียง 1	2	2	2		
	ประสานเสียง 2	2			2	2
	ปฏิบัติเครื่องดนตรีตามความถนัด 4	4.5	4.5	9		
	ปฏิบัติเครื่องดนตรีตามความถนัด 5	4.5			4.5	9
	รวมวง 1	2	2	3		
	รวมวง 2	2			2	3
	การขับร้องประสานเสียง 1	1	1	2		

ตารางที่ 2.2 โครงสร้างหลักสูตรการศรียางค์ตอนปลายชั้นปีที่ 4 พ.ศ. 2552 ฉบับปรับปรุง (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 4			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
	การขับร้องประสานเสียง 2	1			1	2
3	หมวดวิชาเลือกเสรี					
	ดนตรีสนาม 1	2	2	3		
	ดนตรีสนาม 2	2			2	3
4	กิจกรรมเสริมหลักสูตร					
	กิจกรรมศาสนาและวัฒนธรรม 1			1		
	1.2 วิชาสามัญพื้นฐานอาชีพ					
	ภาษาอังกฤษ					
	การสนทนาภาษาอังกฤษ 1	1	1	2		
	กิจกรรมศาสนาและวัฒนธรรม 2					1
	กิจกรรมนาฏศิลป์ไทย 1			2		
	กิจกรรมนาฏศิลป์สากล 1					2
	พลศึกษา 1			3		
	พลศึกษา 2					3
	รวม	48	23.5	40	24.5	40

ตารางที่ 2.3 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการศรียางค์ตอนปลายชั้นปีที่ 5

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 5			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
1	หมวดวิชาสามัญ					
	1.1 วิชาสามัญทั่วไป					
	ภาษาอังกฤษ					
	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 1	2	2	2		
	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2	2			2	2
	พลศึกษา					
	พลศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ	1	1	2		



ตารางที่ 2.3 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการดุริยางค์ตอนปลายชั้นปีที่ 5 (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 5			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
2	1.2 วิชาสามัญพื้นฐานอาชีพ					
	วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์					
	วิทยาศาสตร์ประยุกต์	2			2	3
	คณิตศาสตร์ประยุกต์ 2	2	2	2		
	หมวดวิชาชีพ					
	2.1 วิชาชีพพื้นฐาน					
	คอมพิวเตอร์เพื่องานอาชีพ	2	2	3		
	ทหารราบ 2	1	1	1		
	2.2 วิชาชีพสาขาวิชา					
	วาดเขียนเบื้องต้น	3			3	4
	2.3 วิชาชีพสาขางาน(ดุริยางค์)					
	ประวัติดนตรีตะวันตก 3	1	1	1		
	ประวัติดนตรีตะวันตก 4	1			1	1
	โสตประสาทและการขับร้อง 6	1	1	1		
	โสตประสาทและการขับร้อง 7	1			1	1
	ประสานเสียง 3	2	2	2		
	ประสานเสียง 4	2			2	2
	แบบของเพลง 1	1	1	1		
	หลักกีตาร์เบื้องต้น 1	2	2	2		
	หลักกีตาร์เบื้องต้น 2	2			2	2
	ปฏิบัติเครื่องดนตรีตามความถนัด 6	4.5	4.5	9		
	ปฏิบัติเครื่องดนตรีตามความถนัด 7	4.5			4.5	9
รวมวง 3	2	2	3			
รวมวง 4	2			2	3	
การขับร้องประสานเสียง 3	1			2	3	
การขับร้องประสานเสียง 4	1	1	2			
3	หมวดวิชาเลือกเสรี					
ดนตรีสนาม 3	2	2	3			

ตารางที่ 2.3 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการศึกริยงค้ตอนปลยข้ณปีที 5 (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ข้ณปีที 5			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
	ดนตรีสนาม 4	2			2	3
	คอมพิวเตอร้ดนตรีเบืองค้ณ	2			2	3
4	<b>กิจกรรมเสริมหลักสูตร</b>					
	กิจกรรมศาสนาและวัฒนธรรม 3			1		
	กิจกรรมศาสนาและวัฒนธรรม 4					1
	กิจกรรมนาฏศิลป์ไทย 2			2		
	กิจกรรมนาฏศิลป์สากล 2					2
	พลศึกษา 3			3		
	พลศึกษา 4					3
	<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>24.5</b>	<b>40</b>	<b>24.5</b>	<b>40</b>

ตารางที่ 2.4 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการศึกริยงค้ตอนปลยข้ณปีที 6

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ข้ณปีที 6			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
1	<b>หมวดวิชาสามัญ</b>					
	วิชาสามัญทั่วไปสูขศึกษา					
	ครอบครวัศึกษาและความปลอดภัย ในชีวิต	1	1	1		
	<b>1.2 วิชาสามัญพื้นฐานอาชีพ ภาษาอังกฤษ</b>					
	ภาษาอังกฤษเพื่อการดนตรี	2	2	2		
	<b>หมวดวิชาชีพ</b>					
	<b>2.1 วิชาชีพพื้นฐาน</b>					
	การจัดการธุรกิจเบืองค้ณ	2			2	3
	การบริหารงานคุณภาพและเพือ ผลิตผล	2			2	3

ตารางที่ 2.4 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการดุริยางค์ตอนปลายชั้นปีที่ 6 (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 6			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
	การจัดการสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น	2			2	3
	ภาวะผู้นำ	1			1	1
	<b>2.2 วิชาชีพสาขาวิชา</b>					
	ความคิดสร้างสรรค์	3	3	4		
	สุนทรียศาสตร์เบื้องต้น	2	2	2		
	การแสดงละครเวทีเบื้องต้น	2	2	2		
	<b>2.3 วิชาชีพสาขางาน(ดุริยางค์)</b>					
	ประวัติดนตรีไทย	1			1	1
	โสตประสาทและการขับร้อง 8	1	1	1		
	โสตประสาทและการขับร้อง 9	1			1	1
	แบบของเพลง ๒	1	1	1		
	ปฏิบัติเครื่องดนตรีตามความถนัด 8	3	3	6		
	รวมวง 5	2	2	3		
	รวมวง 6	2			2	3
	การขับร้องประสานเสียง 5	1	1	2		
	การขับร้องประสานเสียง 6				1	2
	<b>2.4 โคลงการ</b>	4			4	8
3	<b>หมวดวิชาเลือกเสรี</b>					
	ดนตรีสนาม 5	2	2	3		
	ดนตรีสนาม 6	2			2	3
	อำนวยการเพลงเบื้องต้น	2	2	3		
	การประพันธ์เพลงและการเรียบเรียงเสียงประสานเบื้องต้น	2	2	2		
	กำกับเวที	1	1	2		
4	<b>ฝึกงาน</b>	3			3	6
5	<b>กิจกรรมเสริมหลักสูตร</b>					
	กิจกรรมศาสนาและวัฒนธรรม 5			1		
	กิจกรรมนาฏศิลป์ไทย 3			2		

ตารางที่ 2.4 โครงสร้างหลักสูตรหลักสูตรการศึกริยงค้ตอนปลยข้ันปีที่ 6 (ต่อ)

กลุ่ม ที่	กลุ่มการเรียนรู้	หน่วยกิต รวมตลอดปี การศึกษา	ชั้นปีที่ 6			
			ภาคที่ 1		ภาคที่ 2	
			หน่วยกิต	คาบ/ชม.	หน่วยกิต	คาบ/ชม.
	กิจกรรมนาฏศิลป์สากล 3					2
	พลศึกษา 5			3		
	พลศึกษา 6					3
	<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>39</b>

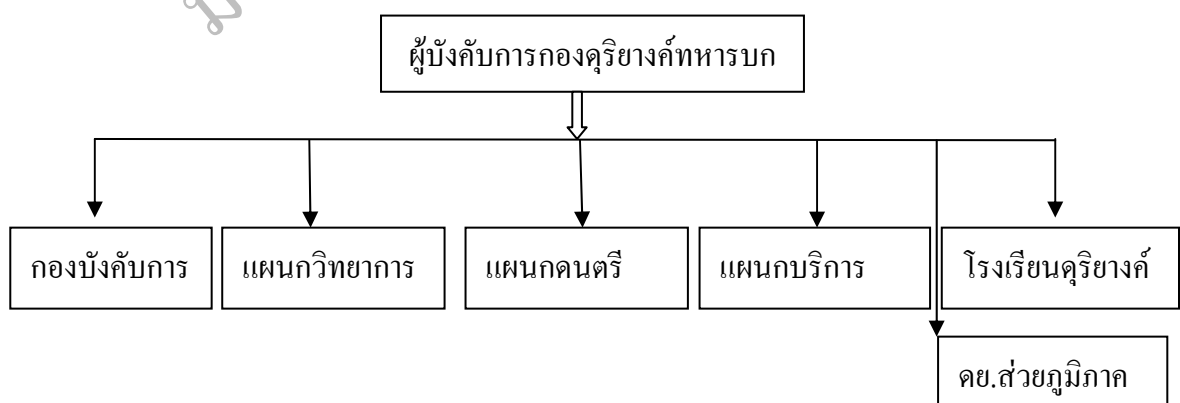
ที่มา : หลักสูตรการศึกริยงค้ตอนปลย (ฉบับปรับปรุง) (โรงเรียนศึกริยงค้ทหารเรือ, 2552, หน้า 16)

โรงเรียนศึกริยงค้ทหารเรือในหลักสูตรการศึกริยงค้ตอนปลยนั้นนักเรียนที่จะสำเร็จการศึกษาของโรงเรียนศึกริยงค้ทหารเรือจะต้องมีหน่วยกิตสะสมรวม 143 หน่วยกิต ปัจจุบัน พ.ศ.2555 โรงเรียนศึกริยงค้ทหารเรือได้รับการอนุมัติจากกองทัพเรือให้ทำการปรับปรุงหลักสูตรใหม่ของโรงเรียนศึกริยงค้ทหารเรือเป็นหลักสูตร 3 ปี (102 หน่วยกิต) โดยจะเริ่มใช้ในปีการศึกษา พ.ศ. 2557

### ประวัติความเป็นมาของกองศึกริยงค้ทหารบกและโรงเรียนศึกริยงค้ทหารบก

กองศึกริยงค้ทหารบก (สมเกียรติ จุลโอภาส, 2551, หน้า 20) เมื่อปี พ.ศ. 2414 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงจัดตั้งกองแตรวงขึ้นในบริเวณสวนกุหลาบในพระบรมมหาราชวังทรงมอบหมายให้พระเจ้าน้อยยาเธอพระองค์เจ้าสุขสวัสดิ์ ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้บังคับกองร้อยทหารราบที่ 5 ในกรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์ปกครองบังคับบัญชาต่อมาพระองค์ทรงตั้งให้พระเจ้าน้อยยาเธอพระองค์เจ้าดิศวรกุมาร (พลโทพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระดำรงราชานุภาพ) ซึ่งในครั้งนั้นมียศเป็นร้อยตรี เป็นผู้บังคับกองแตรวง และทรงเห็นว่า ม.ร.ว. ชิต เสนีวงศ์ ณ กรุงเทพ เป็นผู้รู้วิชาแตรวงเป็น อย่างดี เป็นนายวงดนตรีมียศเป็นจ่านายสิบ ซึ่งต่อมา ม.ร.ว.ชิต เสนีวงศ์ ณ กรุงเทพ ได้เป็นผู้บังคับกองแตรวง และได้รับพระราชทานสัญญาบัตรยศเป็น พระวาทิตประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้เป็นผู้บังคับกองแตรวง และได้รับพระทานยศเป็นพันตรี พระวาทิตประเทศ เช่นเดียวกัน พ.ศ. 2454 กองแตรวงได้ย้ายตามทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์จากบริเวณสวนกุหลาบในพระบรมมหาราชวังมาอยู่ที่บริเวณสวนดุสิต ริมถนนเบญจมาศด้านทิศ

ตะวันออกใกล้เชิงสะพานม้ฆวาฝรั่งเศส และทางราชการได้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่า "กองตรวจกรมทหารมหาดเล็กกรีฑา พระองค์" และเปลี่ยนชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในหน่วยนี้ว่า "ผู้บังคับกองตรวจกรมทหารมหาดเล็กกรีฑาพระองค์" พ.ศ. 2465 ทางราชการได้ย้าย เรือตรีสุทธิ ศรีชญา จากกองตรวจทหารเรือ มาเป็นผู้ช่วยผู้บังคับกองตรวจกรมทหารมหาดเล็กกรีฑาพระองค์ เมื่อ พ.ศ. 2468 ได้รับพระราชทานสัญญาบัตรยศเป็นพันตรี หลวงประสานดุริยางค์ ในระยะนี้กองตรวจทหารมหาดเล็กกรีฑาพระองค์ ได้จัดวงเครื่องสายฝรั่งวงเล็กๆ ขึ้นไว้ใช้ในราชการ พ.ศ. 2475 หลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้ว กองตรวจกรมทหารมหาดเล็กกรีฑาพระองค์ ได้ย้ายไปขึ้นสังกัดกับจังหวัดทหารบกกรุงเทพ จึงเรียกชื่อหน่วยนี้ใหม่ว่า "กองตรวจจังหวัดทหารบกกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2480 กองตรวจจังหวัดทหารบกกรุงเทพ ได้ย้ายจากสวนดุสิตเชิงสะพาน ม้ฆวาฝรั่งเศส มาพร้อมกับกองพันทหารราบที่ 3 มาตั้งที่ตำบลทุ่งพญาไท โดยตั้งอยู่ด้านตรงข้ามกับกองพันทหารราบที่ 3 ในระยะนี้ผู้บังคับบัญชา และพลเอกหลวงพรหมโยธี ซึ่งย้ายไปรับราชการหน่วยเหนือ ได้ร่วมกันปรับปรุงแก้ไขวงดนตรีต่างๆ ให้ทันสมัยโดยได้จัดตั้งวงดนตรีแบบหัดดนตรี และตั้งชื่อให้ว่า วง "ดุริยะโยธิน" และจัดตั้งวงปี่พาทย์ใหม่ไว้ใช้ในราชการด้วย พ.ศ. 2486 ทางราชการได้ส่งย้ายกองตรวจจังหวัดทหารบกกรุงเทพมหานครไปขึ้นตรงต่อกองทัพบก และเปลี่ยนชื่อใหม่ว่า "กองตรวจกองทัพบก" และในปีเดียวกันนี้ทางราชการได้เปลี่ยนจากเหล่าตรวจ หรือ "ตว." เป็นเหล่าดุริยางค์ หรือ "ดย." พ.ศ. 2489 ทางราชการได้ส่งย้ายกองตรวจกองทัพบก ไปขึ้นตรงกับ มณฑลทหารบกที่ 1 และเปลี่ยนเรียกชื่อใหม่ว่า "กองดุริยางค์ มณฑลทหารบก 1" การจัดส่วนบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารบกดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารบก

ที่มา : คำสั่งกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 177/21 ลง 18 ต.ค. 2521 กองทัพบกใช้อัตราเฉพาะกิจ  
หมายเลข 4800 (ทบ., 2521, หน้า 4)

โรงเรียนคูริยางค์ทหารบก ก่อตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมบุคคลพลเรือนให้เป็นกำลังพลที่มีความสามารถทางด้านดนตรีและมีคุณลักษณะทางทหารที่มีประสิทธิภาพให้แก่เหล่าทหารคูริยางค์ การฝึกอบรมความสามารถทางดนตรีให้แก่ทหารไทยนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่ปลายสมัยรัชกาลที่ 4 วงคูริยางค์ในสมัยนั้น เริ่มต้นจากแตรเดี่ยว (Bugle) โดมีที่มาจากในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์เกล้าเจ้าอยู่หัว พระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์โปรดเกล้า ให้มีการฝึกหัดทหารแบบยุโรป โดยจ้างนายทหารนอกราชการ ของกองทัพอังกฤษประจำประเทศอินเดียมาเป็นครูฝึก โดยฝึกทหารที่เข้ามาช่วยในการฝึกนั้นเป็นนักเป่าแตร คือ ร้อยเอกอิมเปย์ (Impey) และ ร้อยเอกน็อกซ์ (Thomas Knox) ซึ่งได้นำแตรเดี่ยวเข้ามาสอนให้กับทหารไทย ด้วยเหตุนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นของวงคูริยางค์ทหารในประเทศไทย

พ.ศ. 2414 จัดตั้งกองแตรวงในพระบรมมหาราชวัง

พ.ศ. 2454 กองแตรวงย้ายไปสังกัดกรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์มีชื่อว่า “กองแตรวงกรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์” มีที่ตั้งบริเวณสวนดุสิตริมถนนเบญจมาศเชิงสะพานมัทฉวานรังสรรค์ 5

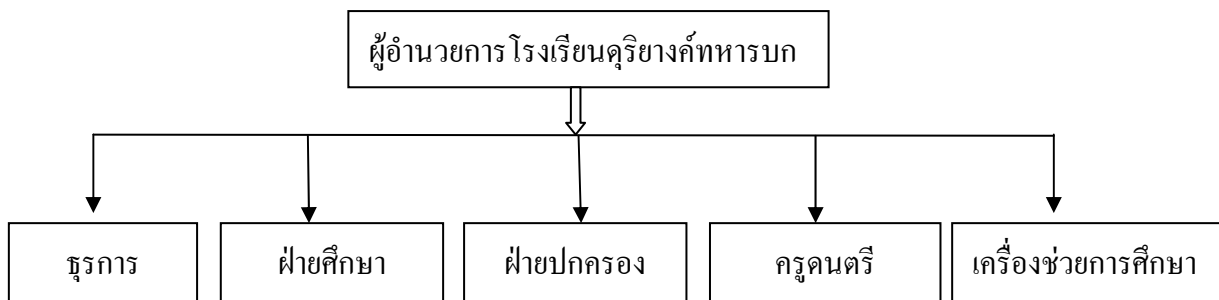
พ.ศ. 2475 กองแตรวงกรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์ย้ายไปสังกัดจังหวัดทหารบก กรุงเทพมหานคร มีชื่อว่า “กองแตรวงทหารบก”

พ.ศ. 2478 กระทรวงกลาโหมกำหนด “เหล่าทหารแตรวง” ใ้ใช้คำว่า “ตว.” และเปลี่ยนชื่อเป็น “กองแตรวงจังหวัดทหารบกกรุงเทพ”

พ.ศ. 2521 กองคูริยางค์ทหารบกปรับย้ายการบังคับบัญชาจาก มทบ.1 เป็นสังกัด ทบ. แล้วโรงเรียนคูริยางค์ทหารบก จึงจัดให้อยู่ในฐานะหน่วยขึ้นตรงของ กองคูริยางค์ทหารบก ปัจจุบันโรงเรียนคูริยางค์ทหารบกมีจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมทั้งหมด 4 หลักสูตร ดังนี้

- (1) หลักสูตรนักเรียนคูริยางค์ทหารบก ระยะเวลาในการฝึกศึกษา 3 ปี
- (2) หลักสูตรนักเรียนนักเรียนนายสิบชั้นต้น ระยะเวลาในการฝึกอบรม 8 สัปดาห์
- (3) หลักสูตรนายสิบอาวุโส ระยะเวลาในการฝึกอบรม 12 สัปดาห์
- (4) หลักสูตรชั้นนายร้อยระยะเวลาในการฝึกอบรม 13 สัปดาห์ดัง

การจัดส่วนบังคับบัญชาของโรงเรียนคูริยางค์ทหารบกภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ภาพการบังคับบัญชาของโรงเรียนคูริยางค์ทหารบก

ที่มา : คำสั่งกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 177/21 ลง 18 ต.ค. 2521 ในกองทัพบก ใช้อัตราเฉพาะกิจ  
หมายเลข 4800 (ทบ., 2521, หน้า 6)

### หลักสูตรโรงเรียนคูริยางค์ทหารบก

โรงเรียนคูริยางค์ทหารบกได้จัดทำกรปรับปรุงหลักสูตรทหารคูริยางค์ขึ้นใหม่ โดยเป็นหลักสูตรระยะเวลาการศึกษา 3 ปี (103 หน่วยกิต) ในปี พ.ศ.2549 และได้รับการอนุมัติจากกองทัพบกให้เริ่มใช้เมื่อ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2549

ตารางที่ 2.5 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูริยางค์ทหารบก ชั้นปีที่ 1

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาคต้น	ภาคปลาย	ภาคต้น	ภาคปลาย
1	หมวดวิชาสามัญ					
	1.1 วิทยาศาสตร์พื้นฐาน	2000-1401	40		2	
	1.2 ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	2000-1104		40		2
	1.3 ภาษาไทยเพื่ออาชีพ 1	2000-1101	40		2	
	1.4 คณิตศาสตร์ประยุกต์	2000-1501		40		2
	1.5 วัฒนธรรมวิธีไทย	2000-1301	40		2	
	1.6 การสนทนาภาษาอังกฤษ 1	2000-1221	40		1	
	1.7 การสนทนาภาษาอังกฤษ 2	2000-1222		40		1
	1.8 การดำรงชาติไทย	2000-1303	40		2	

ตารางที่ 2.5 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูเรียนซ์ทหารบก ชั้นปีที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาค ต้น	ภาค ปลาย	ภาค ต้น	ภาค ปลาย
2	หมวดวิชาชีพ					
	2.1 หมวดวิชาทหาร					
	2.1.1 การฝึกทหารเบื้องต้น	2309-1001	40	40	1	1
	2.1.2 แบบธรรมเนียมทหาร	2309-1002	20	20	1	1
	2.1.3 คอมพิวเตอร์เพื่องานอาชีพ	2309-1009	40	40	1	1
	2.2 หมวดวิชาเฉพาะ					
	2.2.1 ทฤษฎีดนตรี 1	2309-2002	40		1	
	2.2.2 ทฤษฎีดนตรี 2	2309-2003		40		1
	2.2.3 โสตประสาทและการขับร้องและการวิเคราะห์	2309-2004		40		1
	2.2.4 พื้นฐานดนตรีไทยและนาฏศิลป์	2309-2011		40		1
	2.2.5 ศิลปะเพื่อการดนตรี	2309-2001		20		1
	2.2.6 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 1	2309-2015	200		5	
	2.2.7 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 2	2309-2016		200		5
	2.2.8 ขลุ่ยกลอง 1	2309-2021	40		1	
	2.2.9 ขลุ่ยกลอง 2	2309-2022		40		1
	2.2.10 โยธาทิต 1	2309-2023		40		1
3	เบ็ดเตล็ด					
	3.1. กิจกรรมเสริมหลักสูตร		150	150		
	3.2. เวลาผู้บังคับบัญชา		50			
	3.3. เวลาอะไหล่		135	110		
	3.4. หยุดประจำภาค		15	30		
4	ตอนที่ 5 ความต้องการกระสุนและวัตถุระเบิด					
5	ตอนที่ 6 ความต้องการน้ำมัน					
6	ตอนที่ 7 ความต้องการเกี่ยวกับการเงิน					
	รวม		910	930	19	19
	รวม		1,840		38	



ตารางที่ 2.6 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูเรียนท์ทหารบก ชั้นปีที่ 2

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาค ต้น	ภาค ปลาย	ภาค ต้น	ภาค ปลาย
1	หมวดวิชาสามัญ					
	1.1 ฟิสิกส์พื้นฐาน	2000-1427	40		2	
	1.2 การพัฒนาคุณภาพชีวิต	2000-1603		40		2
	1.3 พลศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ	2000-1603	40		1	
	1.4 ภาษาอังกฤษจากหนังสือพิมพ์	2000-1244		40		1
	1.5 ภาษาอังกฤษศิลปกรรม	2000-1226	40		21	
	1.6 คณิตศาสตร์ประยุกต์ 2	2000-1520		40		2
	1.7 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 1	2000-1201		40		1
2	หมวดวิชาชีพ					
	2.1 หมวดวิชาทหาร					
	2.1.1 อาวุธศึกษา	2309-1004	20		1	
	2.1.2 แบบธรรมเนียมทหาร	2309-1002	20		1	
	2.1.3 การอ่านแผนที่และการใช้เข็มทิศ	2309-1003		20		1
	2.1.4 การจัดและหน้าที่ของ กห.	2309-1005		20		1
	2.1.5 คุรุทหาร	2309-1006		40		1
	2.2 หมวดวิชาเฉพาะ					
	2.2.1 ประสานเสียง 1	2309-2007	40		1	
	2.2.2 ประสานเสียง 2	2309-2008		40		1
	2.2.3 โสตประสาทและการขับร้อง และการวิเคราะห์ 2	2309-2005	40		1	
	2.2.4 การแปรขบวนและออกแบบการ แสดง 1	2309-2009	40		1	
	2.2.5 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 3	2309-2015	200		5	
	2.2.6 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 4	2309-2016		200		5
	2.2.7 โยธาวาทิต 2	2309-2024	40		1	
	2.2.8 ประวัติศาสตร์ดนตรีตะวันตก	2309-2014	20		1	
3	วิชาเลือกเสรี		80	200	2	5
4	เบ็ดเตล็ด					

ตารางที่ 2.6 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูเรียนซ์ทหารบก ชั้นปีที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาค ต้น	ภาค ปลาย	ภาค ต้น	ภาค ปลาย
	3.1. กิจกรรมเสริมหลักสูตร		80	80		
	3.2. เวลาผู้บังคับบัญชา		50	50		
	3.3. เวลาอะไหล่		105	70		
	3.4. หยุดประจำภาค		15	30		
5	ตอนที่ 5 ความต้องการกระสุนและวัตถุระเบิด					
6	ตอนที่ 6 ความต้องการน้ำมัน					
7	ตอนที่ 7 ความต้องการเกี่ยวกับการเงิน					
	รวม		<b>910</b>	<b>910</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
	รวม		<b>1,820</b>		<b>40</b>	

หมายเหตุ วิชาเลือกเสรี เป็นกลุ่มวิชาที่ให้นักเรียนเลือกตามหน่วยกิตที่กำหนดไว้ใน

ตารางที่ 2.7 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูเรียนซ์ทหารบก ชั้นปีที่ 3

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาค ต้น	ภาค ปลาย	ภาค ต้น	ภาค ปลาย
1	หมวดวิชาสามัญ					
	1.1 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2	2000-1202	40		2	
2	หมวดวิชาชีพ					
	2.1 หมวดวิชาทหาร					
	2.1.1 การฝึกภาคสนาม	2309-1007	40		1	
	2.1.2 การฝึกยิงปืน	2309-1008	40		1	
	2.2 หมวดวิชาเฉพาะ					
	2.2.1 โสตประสาทและการขับร้องและการวิเคราะห์ 3	2309-2006	40		1	
	2.2.2 การแปรชบวนและออกแบบการแสดง 2	2309-2010	40		1	

ตารางที่ 2.7 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนศรียางค์ทหารบก ชั้นปีที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	วิชา	รหัสวิชา	คาบเรียน		หน่วยกิต	
			ภาค ต้น	ภาค ปลาย	ภาค ต้น	ภาค ปลาย
	2.2.3 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 5	2309-2019	200		5	
	2.2.4 ปฏิบัติเครื่องดนตรี 6	2309-2020		200		5
	2.2.5 การอำนวยการเพลงเบื้องต้น	2309-2012	40		1	
	2.2.6 ไม้สัณฐาน	2309-2013	20		1	
3	หมวดวิชาเลือกเสรี		120		3	
4	โคลงการ	2309-5001	120		4	
5	การฝึกงาน	2309-5002		130		
4	เบ็ดเตล็ด					
	3.1. กิจกรรมเสริมหลักสูตร		50	150		
	3.2. เวลาผู้บังคับบัญชา		50	70		
	3.3. เวลาอะไหล่		35	100		
	3.4. หยุดประจำภาค		15	30		
5	ตอนที่ 5 ความต้องการกระสุนและวัตถุระเบิด					
6	ตอนที่ 6 ความต้องการน้ำมัน					
7	ตอนที่ 7 ความต้องการเกี่ยวกับการเงิน					
	รวม		910	910	20	5
	รวม		1,820		25	

ที่มา : หลักสูตรนักเรียนศรียางค์ทหารบก หมายเลขหลักสูตร 901-ณ-021,022

(รร.คย.ทบ., 2552, หน้า14)

หมายเหตุ วิชาเลือกเสรี เป็นกลุ่มวิชาที่ให้นักเรียนเลือกตามหน่วยกิตที่กำหนดไว้ในโรงเรียนศรียางค์ทหารบก ได้ใช้หลักสูตรที่กองทัพบกและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้อนุมัติตั้งแต่ พ.ศ. 2552 ปัจจุบันมีนักเรียนที่จบการศึกษาแล้ว 2 รุ่น

## ประวัติความเป็นมาของกองดุริยางค์ทหารอากาศและโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ

กองดุริยางค์ทหารอากาศได้สถาปนาขึ้นประวัติกองดุริยางค์ทหารอากาศ (กองดุริยางค์ทหารอากาศ, 2554) เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2480 โดยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหมทหารทุกหน่วยในกองทัพอากาศเปลี่ยนเครื่องแบบจากสีเขียว เป็นสีเทา เปลี่ยนยศ และเครื่องหมาย เป็นทหารอากาศ ในขณะนั้น กองทัพอากาศ มีกองบินซึ่งตั้งอยู่ที่ตำบลโคกกระเทียม หลังเขาพระบาทน้อย ครั้งแรก (กรมอากาศยาน) มีกองบิน 4 กองบินเดียว ต่อมากองทัพอากาศได้ย้ายกองบินที่ 2 จากดอนเมืองมารวมด้วย โดยตั้งอยู่ด้านหลังของเขาพระบาทน้อย กำลังพลของหน่วยเพิ่มมากขึ้น กองทัพอากาศจึงได้เริ่มพัฒนาหน่วยตั้งแต่ พ.ศ. 2480 ดังนี้

บรรจุกำลังพลเพิ่มขึ้นให้กองบินที่ตั้งอยู่ในบริเวณ พื้นที่จังหวัดลพบุรีขยายบรรจุกำลังพลเพิ่มขึ้นสร้างสโมสรนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน จัดตั้งหน่วยขลุ่ย-กลองประจำกองบิน เพื่อทำหน้าที่เดินนำแถวทหาร ไปพลัดเปลี่ยนกองรักษาการณ์จัดให้มีการแสดงลิเก (นาฏคนตรี) ภายในหน่วยทุกวันเสาร์ผู้แสดงลิเก คือ ทหารและครอบครัวในหน่วย บรรจุครูเตรเข้าประจำการเพื่อฝึกสอนพลทหารและบุตรหลานครอบครัวในหน่วยให้ปฏิบัติเครื่องดนตรี

ครูเตรที่ได้รับการบรรจุ คือ จำอากาศโท ขวัญ น้อยรอด เดิมรับราชการอยู่กรมมหรสพหลวง ทหารรักษาวัง ซึ่งถูกยุบตอนเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ขยายหน่วย “ขลุ่ย - กลอง” เป็น “เตรวง” เมื่อตั้งหน่วย ขลุ่ย - กลอง จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้แล้ว มีทหารบางคนสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีสากลได้อีกหลายประเภท เช่น คลาริเน็ต, ทรัมเปท, ทรอมโบน, แซกโซโฟน จำอากาศโท ขวัญ น้อยรอด ครูผู้ฝึกสอนมีความคิดเห็นว่าควรจะขยายหน่วย “ขลุ่ย - กลอง” ให้เป็นหน่วย “เตรวง” ขนาดเล็ก เพื่อใช้บรรเลงรับแขกแทนวงปี่พาทย์ และการบรรเลงอื่นๆ ของหน่วยจึงเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี หน่วย “เตรวง” จึงถือกำเนิดที่ กองบินน้อยที่ 4 ตำบล โคกกระเทียม จังหวัดลพบุรี ตั้งแต่ พ.ศ. 2482

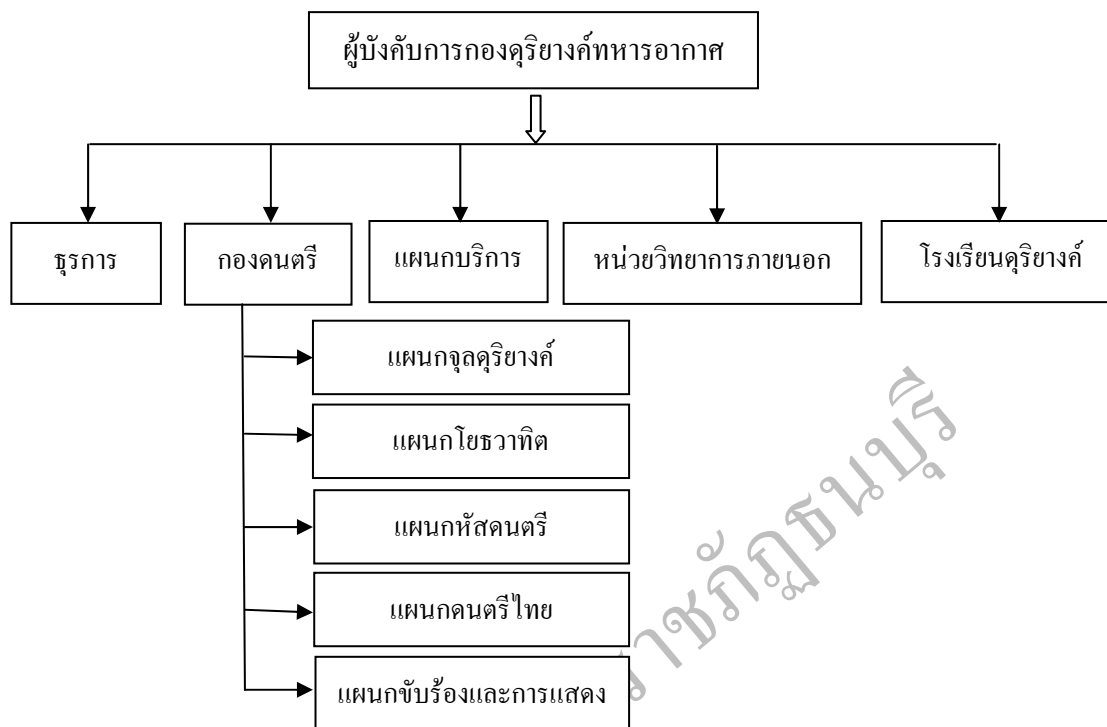
กองเตรวงทหารอากาศ ปี พ.ศ. 2483 กองทัพอากาศได้จัดตั้งหมู่เตรวงขึ้นที่ดอนเมือง หน่วยตั้งอยู่ที่ทิศตะวันตกของสนามบิน ใกล้กับกองเสนารักษ์เดิม ปัจจุบันเป็นท่าอากาศยานกรุงเทพฯ อาคารเป็นโรงไม้หลังคามุงจาก ฝาทำด้วยไม้ไผ่สาน เมื่อฝนตกลมพัดมาแรงๆ น้ำฝนจะไหลเข้าไปภายในกองทัพอากาศได้บรรจุ เรืออากาศตรี โพธิ์ ศานติกุล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเรื่องดนตรีสากลเป็นอย่างดี เดิมรับราชการอยู่กรมมหรสพหลวงทหารรักษาวัง มาจัดตั้ง กองเตรวงทหารอากาศ พ.ศ. 2484 กองทัพอากาศมีคำสั่งให้จัดตั้งกองเตรวงทหารอากาศ โดยมีเรืออากาศตรี โพธิ์ ศานติกุล ดำรงตำแหน่งผู้บังคับกองเตรวงทหารอากาศ มีกำลังพลเพียงไม่กี่คนการบังคับบัญชา กองเตรวงทหารอากาศ ขึ้นตรงต่อกองบังคับการทหารอากาศ โดยมีนาวาอากาศเอกหลวง

เจริญ จรรย์พร ดำรงตำแหน่ง หัวหน้ากองบังคับการ กองทัพอากาศ ในวันที่ 7 มิถุนายนพ.ศ. 2484 กำลังพลจากหน่วยตรวจ กองบินน้อยที่ 4 จังหวัดลพบุรี รวม 7 คน ย้ายมาสังกัดกองตรวจทหารอากาศพร้อมทั้งนำเครื่องดนตรีที่ติดตัวมาจาก บน. 4 มอบให้กองตรวจทหารอากาศ ภายในกองตรวจทหารอากาศมีเปียโนอยู่ 1 หลัง และเครื่องดนตรีอีกไม่กี่ชิ้น ขณะนั้นมีทหารอากาศที่พอปฏิบัติเครื่องดนตรีได้จากกองบินอื่นๆ มาเยี่ยม และบางคนจะขอย้ายมาสังกัดกองตรวจทหารอากาศ แต่เห็นสภาพโรงหลังคามุงจาก ฝาไม้ไผ่ขัดแตะและสภาพที่ฝึกซ้อมรวมทั้งจำนวนนักดนตรี เขาก็ส่ายหน้ากลับหน่วยเดิมกันหมด เพราะบางคนเป่าได้แต่แตรเดี่ยว ซึ่งใช้ในเวลาปลูก เวลานอน เวลารวมพล และแจ้งเหตุร้ายต่างๆ เขาอยู่กองบินใหญ่ๆมีอัตรา และตำแหน่งมากมาย ต่อมาทหาร แตรเหล่านี้ ได้เลื่อนยศเป็นนายเรืออากาศตรีถึงนาวาอากาศเอกกันหมด ไม่เหมือนทหารที่เป็นนัก ดนตรีบรรเลงรับราชการตั้งแต่ พ.ศ. 2484 จนครบอายุ 60 ปี เกษียณอายุราชการแล้ว บางคนยังมีศ ักดิ์พันจ่าอากาศเอกเท่านั้นสถานที่ฝึกซ้อมกองตรวจ ใช้บริเวณโรงอาหารของกองเสนารักษ์ ทหาร อากาศ เนื่องจากดอนเมืองสมัยนั้นอยู่ไกลมากและบ้านพักสำหรับข้าราชการกองตรวจทหาร อากาศก็ไม่มีให้จึงต้องพักอยู่กรุงเทพฯ การเดินทางไปปฏิบัติงานก็ไม่สะดวกผู้บังคับบัญชาจึงให้ไป ฝึกซ้อมที่กองภาพยนตร์ทหารอากาศ ทุ่งมหาเมฆ

วันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2484 ได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพญี่ปุ่นได้ยกพลขึ้นบกที่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และอีกหลายจังหวัดในภาคใต้ ใกล้กรุงเทพฯที่สุดคือ ตำบลบางปู จังหวัด สมุทรปราการ กองทัพญี่ปุ่นเจรจากับคณะรัฐบาล ซึ่งมี จอมพล ป.พิบูลสงครามเป็นนายกรัฐมนตรี กองทัพญี่ปุ่นไม่มีเจตนาจะรุกรานประเทศไทย เพียงขอเป็นทางผ่านไปยังประเทศพม่าและมาเลเซีย รัฐบาลจึงสั่งให้หยุดการสู้รบ ต่อมาทหารญี่ปุ่นขอเข้าอยู่บริเวณดอนเมือง ด้านทิศตะวันตกใกล้ สถานีรถไฟดอนเมืองหน่วยราชการของ กองทัพอากาศ ต้องย้ายมาอยู่ด้านทิศตะวันออกของ สนามบินดอนเมืองใกล้ถนนพหลโยธิน กองโรงเรียนการบินย้ายไปอยู่สนามบินจังหวัด นครราชสีมา รุ่งขึ้นวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2484 สนามบินดอนเมืองไม่มีเครื่องบินแม้แต่เครื่องเดียว ทหารอากาศทุกหน่วยที่มีที่ตั้งอยู่บริเวณด้านทิศตะวันตกตรงข้ามสถานีรถไฟดอนเมือง ย้ายมาหมด ทุกหน่วยยกเหลือแต่กองรักษาการณ์อยู่ด้านประตูเข้าออก ส่วนกองตรวจคงมี พลทหารสง่า อารัมภีร์ และ พลทหาร สันต์ โตเจริญ ประจำอยู่ 2 คนเท่านั้น

ผู้อำนวยการกองภาพยนตร์ทหารอากาศในขณะนั้นได้เรียนเชิญอาจารย์ “พระเจน ดุริยางค์” (ปิติ วาทยะกร) จากกรมศิลปากรให้มาเป็นผู้บริหารจัดตั้งวงดนตรีให้ถูกต้องตาม มาตรฐานสากลกองทัพอากาศได้มีคำสั่งบรรจุศาสตราจารย์ “พระเจนดุริยางค์” (ปิติ วาทยะกร) รับราชการในกองภาพยนตร์ทหารอากาศ เมื่อ มิถุนายน พ.ศ.2484 เมื่อพระเจนดุริยางค์ย้ายจากกรม ศิลปากรมารับราชการสังกัดกองภาพยนตร์ทหารอากาศได้ดำเนินการจัดตั้งวงดนตรีมาตรฐานสากล

ขึ้นจำนวน 3 วงคือวงโยธวาทิต (Military-Band) วงจุลดุริยางค์ (Chamber-Orchestra) วงหัตถดนตรี (Big-Band) การจัดส่วนบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารอากาศดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การบังคับบัญชาของกองดุริยางค์ทหารอากาศ

ที่มา : ที่ระลึกกองดุริยางค์ทหารอากาศครบรอบ 69 ปี (กองดุริยางค์ทอ., 2552, หน้า 24-30)

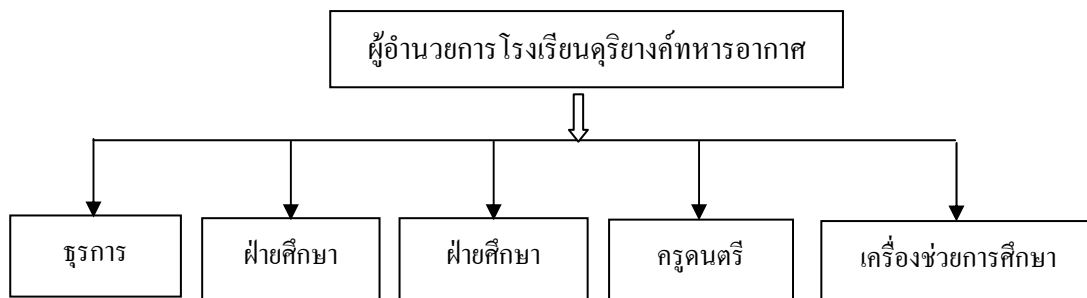
### โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ

โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศก่อตั้งเมื่อเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2485 โดยศาสตราจารย์ พระเจนดุริยางค์ ได้เสนอให้กองภาพยนตร์ทหารอากาศ ขออนุมัติจากผู้บัญชาการทหารอากาศ ก่อตั้งโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ โดยเปิดรับสมัครบุคคลภายนอกเป็นนักเรียนดนตรีทหารอากาศ โดยท่านอาจารย์ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน เริ่มทำการสอนวิชาสามัญและวิชาดนตรี หลักสูตร 5 ปี โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศมีนักเรียนดุริยางค์ที่จบการศึกษาแล้วทั้งหมด 29 รุ่น โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ ก่อตั้งมาแล้ว 64 ปี เดิมตั้งอยู่เลขที่ 70 ทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร ซอย ไปรษณีย์ ถนนพระราม 4 กรุงเทพฯ 75120 ในปีพ.ศ.2485 ได้ประกาศรับนักเรียนดุริยางค์รุ่นแรก จำนวน 57 คน สำเร็จแล้วบรรจุเป็นข้าราชการ กองดุริยางค์ทหารอากาศ เพื่อสนับสนุนภารกิจของ กองทัพอากาศเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ.2486 นาวาอากาศเอก ขุนสวัสดิ์ ทิฆัมพร ผู้อำนวยการกองภาพยนตร์ทหารอากาศ ได้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการศาลาเฉลิมกรุง หรือ โรงภาพยนตร์ศาลาเฉลิมกรุง สมัยนั้น ภาพยนตร์ฝรั่งหายากเพราะไม่สามารถส่งมาได้เนื่องจากกำลังเกิดสงคราม ศาลาเฉลิมกรุงจึงได้จัดให้มีคณะละคร “ปริศนาลึกลับ” ซึ่งเป็นของพระนางเชอฉกษมีลาวัลย์ เข้าแสดงเป็นประจำ ผู้อำนวยการกองภาพยนตร์ทหารอากาศจึงมอบให้แก่ นายอำนวย กลัสนิมิต (เนรมิต) และนายทวี ณ บางช้าง (มารุต) ร่วมกันจัดละครแบบ “จุลอุปรากร” ออกแสดงสลับกับคณะ “ปริศนาลึกลับ” และใช้วงดุริยางค์ของกองตรวจทหารอากาศ บรรเลงเพลงประกอบ และได้จัดให้มีตลกคณะ “ลูกไทย” และคณะ “เสมาทอง” แสดงสลับด้วย ภายหลังโรงไฟฟ้าที่วัดราชบูรณะ (วัดเลียบ) ถูกถูกระเบิดทำให้ไฟฟ้าดับหมด ก็ยังจัดให้มีการแสดงต่อไปได้อีกโดยใช้ตะเกียงจ้าวพายุให้แสงสว่าง เนื่องจากเป็นที่ชื่นชอบของประชาชนมาก บางวันมีการโจมตีทางอากาศต้องวิ่งไปหลุมหลบภัย

พ.ศ. 2488 กองภาพยนตร์ทหารอากาศถูกยุบหน่วยเนื่องจากหมดความจำเป็น กองทัพอากาศจึงได้มีคำสั่งให้กองตรวจทหารอากาศแปรสภาพเป็น "กองดุริยางค์ทหารอากาศ" (คย.ทอ.) เปลี่ยนสายการบังคับบัญชาไปขึ้นกับ "กรมอากาศโยธิน" ในส่วนของ "กองดุริยางค์ทหารอากาศ" ย้ายการบังคับบัญชาจาก กรมอากาศโยธิน ไปเป็นหน่วยขึ้นตรงของ "กรมพลาทิศทหารอากาศ" พ.ศ.2490 โรงเรียนดนตรีทหารอากาศ"แปรสภาพเป็น"โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ" วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2496 กองดุริยางค์ทหารอากาศ ถูกย้ายอีก คราวนี้ไปเป็นหน่วยขึ้นตรงของ "สำนักผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง"

กองดุริยางค์ทหารอากาศ มีโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ เป็นสถาบันหลักของกองทัพอากาศ ที่ดำเนินการฝึก และให้การศึกษาวิชาการดนตรีสากล ดนตรีไทย และวิชาสามัญ ตามหลักสูตรให้กับกำลังพลเหล่าดุริยางค์ทหารอากาศ และนักเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ ขึ้นตรงต่อกองดุริยางค์ทหารอากาศ ตลอดระยะเวลา 60 กว่าปีที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนามาโดยลำดับ เช่น การพัฒนาหน่วย การพัฒนาบุคลากรอุปกรณ์เครื่องดนตรีรวมทั้งการฝึกและศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการก้าวหน้าของกองทัพอากาศและทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พร้อมทั้งจะให้การบริการทางดนตรี ด้านพิธีการ ด้านการบันเทิง แก่หน่วยภายในกองทัพและนอกกองทัพ ตามที่ได้รับคำร้องขอ การจัดส่วนบังคับบัญชาของโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การบังคับบัญชาของโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ

ที่มา : หนังสือครบรอบ 55 ปี (กองดุริยางค์ทหารอากาศ, 2539, หน้า 24-30)

### หลักสูตรโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ

โรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศได้จัดทำกรปรับปรุงหลักสูตรทหารดุริยางค์ขึ้นใหม่ โดยเป็นหลักสูตรระยะเวลาการศึกษา 3 ปี (120หน่วยกิต)ในปี พ.ศ.2540 และได้รับการอนุมัติจากกองทัพอากาศเริ่มใช้เมื่อ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2540 และทำการปรับปรุงอีกเมื่อ พ.ศ.2551

### หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ พ.ศ. 2551

#### หลักการ

(1) เป็นหลักสูตรการดุริยางค์ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพหลังมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีคุณธรรม บุคลิกภาพ และเจตคติที่เหมาะสม คำนึงถึงเกียรติยศและเกียรติศักดิ์ทหาร โดยเน้นความประพฤติเป็นสำคัญ ออกไปปฏิบัติราชการหรือประกอบอาชีพ ได้ตรงต่อความต้องการของสายวิทยาการและสังคม

(2) เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้เลือกรเรียนอย่างกว้างขวาง เน้นความชำนาญเฉพาะด้านสามารถถ่ายโอนผลการเรียน สะสมผลการเรียน เทียบความรู้ และประสบการณ์ จากแหล่งวิทยาการสถานประกอบการ หรือสถานที่ทำงานได้

(3) เป็นหลักสูตรที่สนับสนุนการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชน

(4) เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้สถานศึกษา สายวิทยาการ มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม

(5) เป็นหลักสูตรที่มุ่งฝึกให้ผู้เรียนมีลักษณะท่าทาง และจิตใจเป็นทหาร มีความมานะอดทน มีพลานามัยสมบูรณ์

(6) เป็นหลักสูตรที่มุ่งให้ผู้เรียนใฝ่หาความรู้ ความจริง และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานต่อไป



โครงสร้างหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพโรงเรียนคูริยางค์ทหารอากาศ พ.ศ. 2551

ประเภท วิชาศิลปกรรม สาขาวิชาการดนตรี

ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนคูริยางค์ทหารอากาศ พุทธศักราช 2551 ประเภทวิชาศิลปกรรม สาขาวิชาการดนตรี จะต้องศึกษารายวิชาจากหมวดวิชาต่างๆ จำนวน 120 หน่วยกิต ดังโครงสร้าง ต่อไปนี้

1. หมวดวิชาพื้นฐาน	30 หน่วยกิต
2. หมวดวิชาชีพ	75 หน่วยกิต
2.1 วิชาชีพพื้นฐาน	16 หน่วยกิต
2.2 วิชาชีพเฉพาะ	27 หน่วยกิต
2.3 วิชาชีพเลือก	28 หน่วยกิต
2.4 ฝึกงาน/โครงการ/โครงการวิชาชีพ	4 หน่วยกิต
3. หมวดวิชาเลือกเสรี	15 หน่วยกิต
4. กิจกรรม	ไม่น้อยกว่า 2 คาบ/ สัปดาห์
	รวม 120 หน่วยกิต

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูริยางค์ทหารอากาศ

1. หมวดวิชาพื้นฐาน		30 หน่วยกิต				
รหัส	รายวิชา	ท	-	ป	-	น
20003-1101	ภาษาไทย 1	2	-	0	-	2
2000-1102	ภาษาไทย 2	2	-	0	-	2
2000-1103	ภาษาไทย 3	2	-	0	-	2
2000-1201	ภาษาอังกฤษ 1	1	-	2	-	2
2000-1202	ภาษาอังกฤษ 2	1	-	2	-	2
2000-1203	ภาษาอังกฤษ 3	0	-	2	-	1
2000-1204	ภาษาอังกฤษ 4	0	-	2	-	1
2000-1301	สังคมศึกษา 1	2	-	0	-	2
2000-1302	สังคมศึกษา 2	2	-	0	-	2
2000-1303	สังคมศึกษา 3	2	-	0	-	2
2000-1401	วิทยาศาสตร์ 1	1	-	2	-	2
2000-1402	วิทยาศาสตร์ 2	1	-	2	-	2

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูเรียนท์ทหารอากาศ (ต่อ)

2000-1401	คณิตศาสตร์ 1	2	-	0	-	2
2000-1502	คณิตศาสตร์ 2	2	-	0	-	2
2000-1601	สุขศึกษา 1	1	-	0	-	1
2000-1602	สุขศึกษา 2	1	-	0	-	1
2000-17--	พลศึกษา 1	0	-	2	-	1
2000-17--	พลศึกษา 2	0	-	2	-	1
2000-17--	พลศึกษา 2	0	-	2	-	1
<b>รวม</b>		<b>22</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
2. หมวดวิชาชีพ	<b>75 หน่วยกิต</b>	<b>75 หน่วยกิต</b>				
2.1 วิชาชีพพื้นฐาน		<b>15 หน่วยกิต</b>				
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2300-2105	ศิลปะนิยม	2	-	0	-	2
2300-2108	ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์	1	-	0	-	1
2300-2109	ความคิดสร้างสรรค์	0	-	2	-	1
2300-2110	การจัดการธุรกิจศิลปกรรม	2	-	0	-	2
2300-2102	ทฤษฎีคอมพิวเตอร์เบื้องต้น	1	-	0	-	1
2300-2103	คอมพิวเตอร์เบื้องต้น	0	-	3	-	1
2300-2104	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป	2	-	0	-	2
2300-2104	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป	2	-	0	-	2
2300-2105	มนุษยสัมพันธ์	1	-	0	-	1
2300-2101	สังคมนิยมว่าด้วยดนตรีไทย	2	-	0	-	2
2300-2106	สังคมนิยมว่าด้วยดนตรีตะวันตก	2	-	0	-	2
<b>รวม</b>		<b>13</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
2.2 วิชาชีพเฉพาะ		<b>28 หน่วยกิต</b>				
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2310-2201	ประวัติศาสตร์ดนตรีตะวันตก 1	2	-	0	-	2
2310-2202	ประวัติศาสตร์ดนตรีตะวันตก 2	2	-	0	-	2
2310-2203	ประวัติศาสตร์ดนตรีไทย	2	-	0	-	2
2310-2204	ทฤษฎีดนตรี 1	2	-	0	-	2
2310-2205	ทฤษฎีดนตรี 2	2	-	0	-	2
2310-2206	ทฤษฎีดนตรี 3	2	-	0	-	2

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ (ต่อ)

2310-2207	ทฤษฎีดนตรี 4	2	-	0	-	2
2310-2208	ทฤษฎีดนตรี 5	2	-	0	-	2
2310-2209	ทฤษฎีดนตรี 6	2	-	0	-	2
2310-2209	ทฤษฎีดนตรี 6	2	-	0	-	1
2310-2210	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 1	0	-	2	-	1
2310-2211	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 2	0	-	2	-	1
2310-2212	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 3	0	-	2	-	1
2310-2213	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 4	0	-	2	-	1
2310-2214	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 5	0	-	2	-	1
2310-2215	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 6	0	-	2	-	1
2310-2215	การพัฒนาโสตประสาทและการขับร้อง 6	0	-	2	-	1
2310-2216	สังคีตลักษณ์และการวิเคราะห์	1	-	0	-	1
2310-2217	คีย์บอร์ด HARMONY	1	-	0	-	1
2310-2218	อำนวยการเพลง	1	-	0	-	1
<b>รวม</b>		<b>23</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>28</b>
<b>2.3 วิชาที่เลือก</b>		<b>28 หน่วยกิต</b>				
<b>2.3.1 กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง</b>	<b>(BRASS INSTRUMENTS)</b>					
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2310-2301	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 1	0	-	12	-	4
2310-2302	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 2	0	-	12	-	4
2310-2303	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 3	0	-	12	-	4
2310-2304	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 4	0	-	12	-	4
2310-2305	กิจกรรมดนตรี 1	0	-	12	-	4
2310-2306	กิจกรรมดนตรี 2	0	-	12	-	4
2310-2307	การแสดงดนตรี	0	-	12	-	4
<b>รวม</b>		<b>0</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>2.3.2 กลุ่มเครื่องลมไม้</b>	<b>(WOODWIND INSTRUMENTS)</b>	<b>28 หน่วยกิต</b>				
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2310-2308	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 1	0	-	12	-	4

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ (ต่อ)

2310-2309	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 2	0	-	12	-	4
2310-2310	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 3	0	-	12	-	4
2310-2311	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 4	0	-	12	-	4
2310-2312	กิจกรรมดนตรี 1	0	-	12	-	4
2310-2313	กิจกรรมดนตรี 2	0	-	12	-	4
2310-2314	การแสดงดนตรี	0	-	12	-	4
<b>รวม</b>		<b>0</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>2.3.3 กลุ่มเครื่องสาย</b>	<b>(STING INSTRUMENTS)</b>	<b>28 หน่วยกิต</b>				
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2310-2315	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 1	0	-	12	-	4
2310-2316	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 2	0	-	12	-	4
2310-2317	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 3	0	-	12	-	4
2310-2318	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 4	0	-	12	-	4
2310-2319	กิจกรรมดนตรี 1	0	-	12	-	4
2310-2320	กิจกรรมดนตรี 2	0	-	12	-	4
2310-2321	การแสดงดนตรี	0	-	12	-	4
<b>รวม</b>		<b>0</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>2.3.4 กลุ่มเครื่องดนตรีไทย</b>	<b>(THAI INSTRUMENTS)</b>	<b>28 หน่วยกิต</b>				
<b>รหัส</b>	<b>รายวิชา</b>	<b>ท</b>	<b>-</b>	<b>ป</b>	<b>-</b>	<b>น</b>
2310-2322	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 1	0	-	12	-	4
2310-2323	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 2	0	-	12	-	4
2310-2324	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 3	0	-	12	-	4
2310-2325	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 4	0	-	12	-	4
2310-2326	กิจกรรมดนตรี 1	0	-	12	-	4
2310-2327	กิจกรรมดนตรี 2	0	-	12	-	4
2310-2328	การแสดงดนตรี	0	-	12	-	4
<b>รวม</b>		<b>0</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ (ต่อ)

2.3.5 กลุ่มเครื่อง เครื่องกระทบ	(PERCUSSION INSTRUMENTS)	28 หน่วยกิต				
รหัส	รายวิชา	ท	-	ป	-	น
2310-2329	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 1	0	-	12	-	4
2310-2330	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 2	0	-	12	-	4
2310-2331	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 3	0	-	12	-	4
2310-2332	ปฏิบัติเครื่องดนตรี ตามถนัด 4	0	-	12	-	4
2310-2333	กิจกรรมดนตรี 1	0	-	12	-	4
2310-2334	กิจกรรมดนตรี 2	0	-	12	-	4
2310-2335	การแสดงดนตรี	0	-	12	-	4
<b>รวม</b>		<b>0</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
2.4 ฝึกงาน/โครงการ/ โครงการวิชาชีพ	เป็นวิชาที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ วิชาชีพ และเป็นการเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพรับ ราชการหรืออาชีพอิสระภายใต้คำแนะนำของ อาจารย์ที่ปรึกษา โดยเลือกเรียนรายวิชาใดวิชา หนึ่งต่อไปนี้	<b>4 หน่วยกิต</b>				
รหัส	รายวิชา	ท	-	ป	-	น
2310-2910	ฝึกงาน	0	-	*	-	4
2310-2902	โครงการ	0	-	*	-	4
2310-2902	โครงการวิชาชีพ	0	-	*	-	4
<b>1. หมวดวิชาเลือกเสรี</b>		<b>15 หน่วยกิต</b>				
รหัส	รายวิชา	ท	-	ป	-	น
2000-3310	พุทธศาสนา 1	2	-	0	-	2
2000-3302	พุทธศาสนา 2	2	-	0	-	2
2000-3301	พุทธศาสนา 3	2	-	0	-	2
<b>2. หมวดวิชาเลือกเสรี</b>		<b>15 หน่วยกิต</b>				
รหัส	รายวิชา	ท	-	ป	-	น
2000-3310	พุทธศาสนา 1	2	-	0	-	2
2000-3302	พุทธศาสนา 2	2	-	0	-	2
2000-3301	พุทธศาสนา 3	2	-	0	-	2
2000-3001	คอมพิวเตอร์เบื้องต้น	1	-	2	-	2

ตารางที่ 2.8 โครงสร้างหลักสูตรนักเรียนคูริยางค์ทหารอากาศ (ต่อ)

2000-3002	คอมพิวเตอร์ประยุกต์	1	-	2	-	2
2000-3003	นิรภัยพื้นดินและการรักษาความปลอดภัย	1	-	๐	-	1
2000-3004	การเสริมสร้างคุณภาพและมนุษย์สัมพันธ์ พื้นฐาน	1	-	๐	-	1
2000-3005	การใช้ห้องสมุด	1	-	๐	-	1
2000-3006	ระเบียบงานสารบรรณเบื้องต้น	1	-	๐	-	1
2000-3007	กำลังพลทั่วไป	1	-	๐	-	1
2000-3210	ภาษาอังกฤษเพื่อการอาชีพ 1	2	-	๐	-	2
2200-3203	ภาษาอังกฤษเพื่อการอาชีพ 2	2	-	๐	-	2
2203-3003	มารยาทและการสมาคม	2	-	๐	-	2
2310-3801	ภาษาไทยเพื่อกิจกรรมการแสดง	1	-	2	-	2
2310-3802	การแสดงออกต่อหน้าชุมชน	1	-	2	-	2
2310-3803	ภาษาไทยกับวัฒนธรรม	2	-	๐	-	2
2310-3804	การกำกับเวที	1	-	2	-	2
2310-3901	การแสดงดนตรี 2	๐	-	6	-	2
2310-3902	ดนตรีนานาชาติ	2	-	๐	-	2
2310-3903	ดนตรีพื้นบ้าน	2	-	4	-	4
2310-3904	นาฏศิลป์สากล	1	-	2	-	2
2310-3905	การฟ้อนรำ	1	-	2	-	2
2310-3906	ระบำพื้นเมืองตะวันตก	1	-	2	-	2
2310-3907	งานช่างซ่อมเครื่องดนตรี 1	3	-	3	-	4
2310-3908	งานช่างซ่อมเครื่องดนตรี 2	2	-	3	-	3
2310-3909	ดนตรีสนาม 1	2	-	3	-	3
2310-3910	ดนตรีสนาม 2	2	-	3	-	3
2310-3911	การปฏิบัติเครื่องดนตรีฮาร์พ	2	-	3	-	3

\* ให้จัดคาบเรียนได้ตามความเหมาะสม รวมแล้วไม่น้อยกว่า 360 คาบเรียน

ที่มา : หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนคูริยางค์ทหารอากาศ

(รร.คย.ทอ., 2551, หน้า 4-10)

## หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่หน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งแม้การจ้ององค์การอาจจะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้างก็อาจได้รับความสำเร็จสูงหากผู้บริหารมีวิธิดำเนินการที่ดี

ความหมายการบริหาร(Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน“Administatrae” ซึ่งหมายถึงช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก(Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์ หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึงการรับใช้หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า “Administer” หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ การบริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับนักบริหารที่ต้องการดำเนินงานในองค์การของตนเอง เพราะการบริการก็คือการนำเอาสิ่งที่อยู่รอบด้านมาประยุกต์ใช้ให้สำเร็จประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 609) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น การดำเนินการ จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ความหมายของการบริหาร ในทัศนะของบุคคลต่างๆ จะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าใครจะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลัก หากมองจากฐานคิดที่ต่างกัน ความหมายของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะทำให้ความหมายของการบริหารบนฐานคิดใดฐานคิดหนึ่งคือ การบริหารเป็นเครื่องมือ หรือการบริหารเป็นกิจกรรม หรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือ ความหมายของการบริหารก็จะไปในแนวหนึ่งแต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้วความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วนี้เอง ความหมายของการบริหารในทัศนะของบุคคลต่างๆ จึงค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอยกตัวอย่าง ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 9-11) กล่าวถึงคำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องของการ

ทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ (Objective) และการร่วมแรงร่วมใจของคน (Cooperative Group Effort) ในการทำงาน

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource), เงินทุน (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material), และระยะเวลาในการดำเนินการ (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่ม และอยู่ภายในโครงการองค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 35) กล่าวว่า การบริหาร 4 อย่าง ซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ สิ่งของและการจัดการนั้น บุคลากรเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณประโยชน์มหาศาลยากที่จะหาสิ่งใดเปรียบ แม้จะมีการคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรกลขึ้นมาทดแทนกำลังคน แต่ก็ยังไม่พ้นที่จะต้องมีคนคอยควบคุมดูแลบำรุงรักษา หลายองค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของตนมากขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 49) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารกิจการในองค์กร และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นลักษณะจะต่างกับทรัพยากรชนิดอื่นซึ่งจะมีศักยภาพในการสร้างสรรค์ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการจึงต้องมีมุมมองที่กว้าง ลึก และไกล

การบริหารบางครั้งเรียกว่าการบริหารจัดการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2553) หมายถึงการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงานและ หรือบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ การนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS - POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย ดังนี้



- (1) การบริหารนโยบาย (Policy)
- (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)
- (3) การบริหารคุณธรรม (Morality)
- (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)
- (5) การวางแผน (Planning)
- (6) การจัดองค์การ (Organizing)
- (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)
- (8) การอำนวยการ (Directing)
- (9) การประสานงาน (Coordinating)
- (10) การรายงาน (Reporting)
- (11) การประมาณ (Budgeting)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้ให้ความหมายไว้อีกว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และ หน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น

- (1) การบริหารคน (Man)
- (2) การบริหารเงิน (Money)
- (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material)
- (4) การบริหารงานทั่วไป (Management)
- (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market)
- (6) การบริหารคุณธรรม (Morality)
- (7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message)
- (8) การบริหารเวลา (Minute)
- (9) การบริหารการวัดผล (Measurement)

ซึ่งเป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9 M ในแต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย ที่ผ่านมานั้นเป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหารต่างๆ คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” นั้นมาใช้เป็นแนวทาง หรือแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้ความหมายของคำว่าการบริหารครอบคลุมเนื้อหาสาระความสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารนั้นชัดเจนเข้าใจได้ง่ายและเป็นวิชาการมีกรอบแนวคิด ด้วย นอกจากนั้นยังอาจนำปัจจัยอื่นๆ มาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เช่น 5 ป และ 3 M

ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ และการบริหารคน (Man) การบริหารเงิน.(Money).การบริหารงานทั่วไป (Management)

สรุป การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารงานจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ความสามารถของผู้บริหารเองเป็นหลักและต้องอาศัยคนรอบข้างหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารช่วยให้คำปรึกษาด้วย รวมทั้งการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร(KM) และต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งจากบุคลากรในองค์กรและบุคลากรนอกองค์กร พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและกำหนดปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นปัจจัยหลักในการบริหารที่สำคัญที่สุด โดยมีเป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรเป็นตัวตั้ง

### ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารมีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัย (คณะครุศาสตร์, 2551, หน้า 27-29) โดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management of Administration Era 1910-1935) ที่มุ่งประสิทธิภาพของงานจนมองเห็นคนเป็นเหมือนเครื่องจักร ต่อมาเป็นยุคการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (The Human Relationship of Administration Era 1935-1950) ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความคิดอารมณ์และความรู้สึกของคนในหน่วยงานมีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงาน และต่อมาก็ถึงยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Science of Administration Era 1950-1970) ที่พยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรและองค์กรเพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยุคการบริหารเชิงระบบ (The System Approach of Administration Era 1970-ปัจจุบัน) ซึ่งเป็นวิธีการเชิงระบบที่คิดว่างานควรเริ่มจากความต้องการของงาน (Needs Identification) ปัญหาที่ต้องแก้ไข (Problem Identification) วิธีการแก้ปัญหา (Solution) วิธีการประเมินผลงาน (Evaluation) เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงต่อไป (Recommendation)

ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละยุคสมัยมีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าว ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารในแต่ละด้านทฤษฎีต่างๆจะเป็นแนวคิดสู่ความเป็นเลิศในการบริหารดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 6-17)

(1) ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) หมายถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการ และให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นานๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทาง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ (Maslow) ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความ

ต้องการใหม่แทน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึคนึกคิด

(2) ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเฮอริชเบอร์ก มีแนวคิดที่ว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ (Motivating Factors) ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

(3) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Hider) ซึ่งไฮเดอร์ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีไว้ว่า “หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น” และ “หากทราบว่าบุคลากรใดไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น”

(4) ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ คิดค้นทฤษฎี X และ Y ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานที่ต่างกันดังนี้

(4.1) ทฤษฎี X เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบให้สั่งการ เห็นแก่ตัวมากกว่าองค์การ มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นคนโง่และมักจะถูกหลอกได้ง่าย

(4.2) ทฤษฎี Y เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนร่วมรับผิดชอบ ขยันและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและมักจะพัฒนาวิธีการทำงานของตัวเองอยู่เสมอ

(5) ทฤษฎี Z ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ อูชิ (Ouchi) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California at Los Angeles) ได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวคิดว่าการต้องมิกวเกณฑ์ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร

ในองค์กร ในการบริหารตามทฤษฎี Z นี้ อูชิ (Ouchi) กำหนดให้ม็องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (5.1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล
- (5.2) พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5.3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- (5.4) การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวกันว่า ผู้บริหารบางคนไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนทางด้านบริหาร เพียงแต่มีประสบการณ์ก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ ครูที่สอนดีมีประสบการณ์การสอนมานานก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ นั่นเป็นข้อโต้แย้ง (Issue) แต่ถ้าหากผู้ที่ได้รับการอบรมทางบริหารนำทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเข้ากับสถานการณ์แล้ว ย่อมจะทำให้เกิดผลสำเร็จกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมทางบริหาร ซึ่งอาจจะต้องมาหาประสบการณ์จากการเรียนรู้ในระหว่างการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ได้นั้นอาจจะเกิดจากอำนาจหน้าที่ (Authority) การหยั่งรู้ (Intuition) สามัญสำนึก (Commonsense) หรือจากการสังเกต (Observation) แหล่งความรู้นี้จะประกอบขึ้นเป็นประโยชน์ในขณะหนึ่งเท่านั้นซึ่งไม่ใช่ความจริงเสมอไปการบริหารจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวทางและแนะนำการปฏิบัติในเรื่องการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้นำความหมายและแนวคิดจากทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่มีนักวิชาการหลายๆท่านได้แสดงไว้ มาเป็นแนวทางการศึกษาเพิ่มเติม เช่น

(1) แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre-Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ.1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แกล้ง การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

(2) แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมาจนถึงปี 1935 ในยุคนี้ ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้ คือ เทเลอร์ (Taylor) ท่านเทเลอร์ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย เทเลอร์ (Taylor) ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผลซึ่งเทเลอร์(Taylor)

ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม เทเลอร์ (Taylor) พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพราะความรู้สึกไม่พอใจกับการปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในขณะนั้น กล่าวคือ พนักงานใหม่เรียนรู้งาน โดยการเฝ้าดูการทำงาน of พนักงานที่ชำนาญงาน ซึ่งการเรียนรู้งานแบบนี้จะได้ผลดีต่อเมื่อพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น พนักงานใหม่จะมีคุณภาพที่ไม่เท่าเทียมกันจากการฝึกงานในรูปแบบนี้ นอกจากนั้น เทเลอร์ (Taylor) ยังไม่พอใจระบบการจ่ายค่าจ้างซึ่งขึ้นกับจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้โดยเห็นว่าไม่เป็นธรรม เพราะผู้จัดการสามารถขึ้นหรือลดค่าจ้างต่อชิ้นงานได้ตามความสามารถในการทำงานของพนักงาน

เทเลอร์ (Taylor) เชื่อว่า ผู้จัดการสามารถควบคุมการทำงานของพนักงานได้ถ้ามีการจัดวางระบบการทำงานและการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ มีการคิดค้นหาวิธีให้พนักงานเคลื่อนไหวเพื่อทำงานในเวลาสั้นที่สุด แต่ได้ประสิทธิผลสูงสุด และต้องมีการถ่ายทอดรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพนี้ไปยังพนักงานคนอื่น ๆ เพื่อให้มีบรรทัดฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน แนวคิดทฤษฎีนี้นำไปสู่การประดิษฐ์วิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้รวดเร็วขึ้น เช่น การพิมพ์สัมผัส นอกจากนั้น รูปแบบการทำงานในโรงงานต่างๆ ที่แบ่งงานของคนงานออกเป็น ส่วนๆ

ทฤษฎีการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) ไคเซ็นมาจากภาษาญี่ปุ่นเป็นคำที่แพร่หลายและนิยมนำมาใช้เป็นวิธีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นในลักษณะของการปรับปรุงแบบต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นไคเซ็น คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยโดยไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีหลักการสำคัญหลักคือ วิธีการ แนวคิด มาตรการนำเสนอ เพื่อให้เห็นที่มาของการแก้ปัญหา ทฤษฎีไคเซ็น (Kaizen) เป็นแนวคิดธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการบริหารของญี่ปุ่น ไคเซ็นเกิดมากับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นด้วยการฝึกฝนทำให้คนญี่ปุ่นมีความรู้สึกรับผิดชอบในการที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปโดยราบรื่นเท่าที่จะสามารถทำได้ด้วยการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในชีวิตประจำวันหรือการทำงาน หลักการของไคเซ็น (Kaizen) เป็นจุดแข็งของบริษัทในประเทศญี่ปุ่น ประยูร เชี่ยววัฒนา (2554, หน้า 6) กล่าวว่าโดยเฉพาะบริษัท โตโยต้าของญี่ปุ่นได้นำหลักการของไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นพื้นฐานในการบริหาร ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทโดย โตโยตะ ซาคิชิ (Toyota Sakichi) จนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทโตโยต้าทุกรุ่นทุกคนยังยึดแนวการบริหารงานในแบบไคเซ็น (Kaizen) ตลอดเวลา

### ทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร คือความสามารถในการบริหารงานทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ

เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมีนักวิชาการที่คิดค้นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะการบริหารด้านใดบ้าง ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, pp.338-440) ได้เสนอกฤษฎี 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ (The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

(1) ทักษะพื้นฐานจำเป็น หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้นำไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

(1.1) การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

(1.2) ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้ง โดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

(1.3) หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

(1.4) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่าการระบุนิธีการแก้ปัญหา

(1.5) ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

(2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่างตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกล ทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

(3) การมีหลักการ หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรอย่างมีหลักปฏิบัติ

(4) การใช้หลักการในการทำงาน หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

(5) การใช้หลักการปกครอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

(6) การสร้างวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่าเป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

(7) การวางแผน หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึง โครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

(8) ความแน่วแน่ หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อหลักการประเด็นเป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

(9) การบริหารบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

(10) ความรักในหน่วยงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

แคทซ์ (Katz, 1989, pp. 32-45) ซึ่งเป็นนักวิชาการและนักธุรกิจได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three-Skills-Method) แคทซ์ (Katz) ได้วิเคราะห์ด้านความรู้ความสามารถพบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ตนเองได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยกว่ากันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนคติ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

(1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการ ที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆ ทางการบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

(1.1) ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)

(1.2) ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skill)

(1.3) ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill)

(2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ พยายามเข้าใจผู้อื่นมีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน”

(3) ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

(3.1) การตัดสินใจ (Making Decisions)

(3.2) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีการใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก และทักษะด้านมนุษย และมีทักษะด้านมโนคติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนคติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมโนคติและทักษะด้านมนุษยมากกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย

การใช้วิธีการ 3 ทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการของไทย จะแสดงสัดส่วนของทักษะทั้ง 3 ตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร

#### การบริหารการศึกษา

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 38) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุดและการบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การให้บริการแก่สังคม การเข้าเกี่ยวข้องกับมนุษย เช่น ครู



นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดสำหรับการศึกษาและ  
ตรงวัตถุประสงค์ โดยผ่านทางวิธีการจัดการองค์การ การสั่งการ การอำนวยการ และการ  
ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

จากความหมายของการบริหารจากนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้  
ว่า การที่จะบริหารงานให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารเองเป็นหลักในการ  
บริหาร และยังต้องอาศัยคนรอบข้างหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ช่วยให้คำปรึกษาด้วย  
ทั้งนี้การบริหารงานต่างๆ นั้นต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทรัพยากรการบริหาร การ  
บริหารแบบเป็นกระบวนการเป็นหลัก เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัจจัยทางการบริหารการศึกษา

การที่จะบริหารงานให้ดีขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักปัจจัยทางการบริหารที่ดีๆ  
เสียก่อน และต้องศึกษาให้เข้าใจกับระบบทางการบริหารนั้นว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ  
อะไรบ้างแล้วจึงค่อยบริหารงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยมในการบริหารงานของ  
องค์กรต่อไป

จินทรานี สงวนนาม (2536, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่  
ว่าจะขนาดเล็ก ปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือองค์ประกอบ หรือ  
ทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่ามีปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกัน  
ในนามของ 4 M's ได้แก่

- (1) คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
- (2) วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
- (3) การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร
- (4) เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารนั้น ปัจจัยที่สำคัญอันดับแรกก็คือ คน (Man) เพราะคน  
คือบุคคลที่จะดำเนินการในการใช้ เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ  
(Management) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ฉบับที่ 8 ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด ดังนั้นเมื่อนักบริหารมีครบทั้ง  
ปัจจัยเหล่านี้ก็จะสามารถบริหารหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน ไม่ขัดข้องได้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2553) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มา  
ทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

สรุปได้ว่าปัจจัยทางการบริหารการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารที่จะต้องบริหารงานทั้งหมดมิใช่มีแต่ในห้องเรียนเท่านั้นการควบคุมทั้งหมดทั่วอาณาเขตเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะงานบริหารคน (Man) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

### กระบวนการบริหาร

โดยทั่วไปแล้ว การบริหารจะมีขั้นตอนการบริหารงานกันอย่างเป็นกระบวนการวิธีในการปฏิบัติงาน หรือแสดงเป็นลำดับรายการในการบริหารงานว่า สิ่งนี้ควรทำก่อน สิ่งนี้ควรทำทีหลัง เป็นลำดับขั้นตอนกันไป ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารนั้น ได้ถูกจัดไว้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนจาก นักวิชาการ นักบริหารทั้งไทยและต่างประเทศ ตลอดจนนักศึกษาไว้ดังนี้

ประยูร ฐมภูมิโต (2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการทำงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

กลุสิกส์ (Gulick, 1966, p.13) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประเภทด้วยกันคือ POSDCORB ดังนี้

(1) วางแผน (Planning) หมายถึง

(1.1) การวางแผนโครงการกว้างๆ

(1.2) การคิดว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามความสำคัญ

(1.3) การวางแผนปฏิบัติและจุดประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือ

ปฏิบัติการ

(2) จัดระบบกำหนดอำนาจหน้าที่ (Organizing) หมายถึง

- (2.1) การจัดรูปเค้าโครงการบริหาร
- (2.2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน
- (2.3) การกำหนดลักษณะ และวิธีติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป
- (3) จัดหาและพัฒนาบุคลากร (Staffing) หมายถึง
  - (3.1) การบำรุงขวัญ
  - (3.2) การบรรจุแต่งตั้ง
  - (3.3) การแสวงหากคนมาทำงาน
  - (3.4) การฝึกอบรมการพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว
  - (3.5) การเลื่อนขั้นและลดขั้นตลอดจนพิจารณาให้พ้นจากงาน
  - (3.6) การบริหารงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน
  - (3.7) การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป
- (4) วินิจฉัยสั่งการ (Directing) หมายถึง
  - (4.1) การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์พิจารณาจนโดยรอบคอบแล้ว
  - (4.2) การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน
- (5) ประสานงาน (Co-Orinating) หมายถึง
  - (5.1) การทำงานเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน
  - (5.2) การทำงานประสานกลมเกลียวกัน
  - (5.3) การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน
  - (5.4) การก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล
  - (5.5) การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรหรือสำนักงานใหญ่
- (6.1) การบำรุงขวัญใน
- (6.2) การสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน
- (6.3) การให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ
- (6.4) การทำให้เกิดความสะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น

(6.5) ตัวการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องล่างและเบื้องบน

(6.6) มีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการทำงานไว้เป็นระยะ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

(7) งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง

(7.1) การจัดทำงบประมาณการเงิน

(7.2) การควบคุมการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบรัดกุม

(7.3) การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี

ประยูร เชี่ยววัฒนา (2554, หน้า 2) อ้างถึงวากามัสสุ (Wakamatsu) กล่าวว่า คุณโจฟูจิโอะรองประธานบริษัทโตโยต้า กล่าวอยู่บ่อยครั้งว่า บริษัทโตโยต้าของเรายึดมั่นใน “วิญญูณแห่ง 3C” ได้แก่

(1) Creativity คือ ความคิดสร้างสรรค์

(2) Challenge คือ ความกล้าท้าทาย

(3) Courage คือ ความกล้าหาญ

หลักการ “วิญญูณแห่ง 3C” ของบริษัทโตโยต้านั้นกำเนิดโดยโตโยตะ ซาเคชิ ผู้ก่อตั้งบริษัทโตโยต้า ปัจจุบันบริษัทโตโยต้า ยังคงรักษาวิญญูณแห่ง 3C เป็นแนวทางปฏิบัติที่เจ้าหน้าที่บริหารทุกคนต้องยึดถือเป็นหลักการและเป็นพื้นฐานของวิธีการทำงานของบริษัทโตโยต้าตลอดมา

ผู้วิจัยพอจะสรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในการทำงานนี้ได้ว่า การบริหารงานของการศึกษานั้น เป็นการปฏิบัติการทำงานของคนเป็นพวกๆ หนึ่งๆ กัน โดยอาศัยความสามัคคีของผู้เป็นหัวหน้าและหมู่คณะช่วยกันจัดช่วยกันทำในการบริหารการศึกษาเป็นหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กรทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนโดยรู้จักนำเอาทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่าต่องานนั้นๆ ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าช่วยกันในการดำเนินงานจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อจะได้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

การที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานของตนให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่วางไว้ ก็ต้องแสดงบทบาทความสามารถของตนออกมาให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชายอมรับในตัวของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเองจึงต้องประกอบไปด้วยบทบาทหน้าที่ตามหลักวิชาการของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้กล่าวเอาไว้ดังนี้

ไครเจสกี โรเบิร์ต มาร์ตินและวาลด์เดิล (Krajewski, Rober, Martin and Walden, 1983, pp. 60-291) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

- (1) มีการประเมินครู อาจารย์ เป็นระยะ
- (2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- (3) จัดบริการการแนะแนวและการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน
- (4) จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และปัจจัยอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- (5) บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- (6) จัดหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน
- (7) จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เพื่อให้มีความสามารถด้านสังคม การทำงาน และ

การเป็นผู้นำ

- (8) เป็นผู้นำพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครูมืออาชีพ

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้วยการจัดขอ จัดหาและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษา

(10) เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรโดยมีการประเมินหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหา ปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางการสอนของครู ปรับปรุงวิธีสอนและกิจกรรม

ลิมปฟาม และโฮร์ (Lipham and Hoeh, 1974, pp.205-334) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาไว้ 6 ประการ

(1) ผู้นำสถานศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

(2) ผู้นำสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อโปรแกรมการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

(3) ผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อนำไปใช้ต่อไป

(4) ปรับปรุงการให้บริการแก่นักเรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร สถานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์อื่นๆ เพื่อเสริมการพัฒนานักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

(5) ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ

(6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะกรรมการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดสอนอาชีพระยะสั้น หรือเปิดสอนการศึกษาผู้ใหญ่ นอกจากนี้การใช้วิทยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 97) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีหลายๆ ประการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ว่องไวสง่างาม บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอสุขภาพดี

(2) คุณสมบัติทางสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้มีเจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงานฉลาดมีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาของสังคมรู้จักอ่อนตัวเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความรู้กว้างขวาง

(3) คุณสมบัติทางอารมณ์ ประกอบด้วย มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคงแจ่มใสร่าเริงมีความสุข มีความอิสระจากการเผชิญหน้าไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง มีแรงจูงใจสูงและมีความหวัง

(4) คุณสมบัติทางส่วนบุคคล ประกอบด้วย มีสามัญสำนึก มีความคิดสร้างสรรค์เป็นที่พึงของคนอื่นได้และมีความเสียสละ มีความยุติธรรมเป็นคนตรงไปตรงมา เป็นคนเปิดเผยไม่คุยโอ้อวดและเป็นคนเชื่อถือได้

(5) คุณสมบัติทางส่วนสังคม ประกอบด้วย ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลียงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น มีความยุติธรรมและความเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคมและอุทิศตนเพื่องานของสังคม

(6) คุณสมบัติทางศีลธรรม ประกอบด้วย มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและสิ่งที่ผิด มีคุณธรรมจริยธรรม มีอุดมการณ์สูงและเคารพตัวเอง

สรุปว่า บทบาทและหน้าที่ดังที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น ย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารทุกคนจึงต้องกล้าแสดงออกซึ่งความคิดของตนเพื่อถ่ายทอดให้เป็นบทบาทต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และตนเองก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เช่นเมื่อใดผู้บริหารการศึกษาได้แสดงถึงบทบาทและหน้าที่ของตนออกมาอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพในการบริหารงานแล้ว เมื่อนั้นก็จะทำให้องค์กร ทั้งหน่วยงาน ทั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสามารถร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยไม่ต้องมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ขัดข้อง ทุกอย่างนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความสามัคคีกัน ความไวเนื้อเชื่อใจกัน ความเคารพเชื่อตรงต่อกัน ระหว่างตัวผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

#### ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำกับผู้บริหาร

การมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปจะต้องมีผู้นำที่อยู่ในที่นั้นๆ หรือองค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะสังคมใดก็ตาม แต่มีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ด้วยกันหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง ดังต่อไปนี้

สมบัติ ศรีทองอินทร์ (2552) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง

- (1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

พัชรา ทิพยทัศน์ (2553) กล่าวว่า นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าวิเคราะห์แล้ว จะมีความแตกต่าง กันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือกแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของ ผู้นำมาเป็นเกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอ แต่ในสภาพปัจจุบันของประเทศเรา ที่ยังมี ระบบเส้นสาย ครอบครัวยุ และพรรคพวก ซึ่งมีอิทธิพลในการเลือกตั้งหรือคัดเลือก แฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่ง “หัวหน้างาน” (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพล เหมือนคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มี ตำแหน่ง ก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน มีศรัทธาและเชื่อถือใน ความสามารถ ดังนั้น

นักบริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวก็ได้ หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติ และลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว จะพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่ม

วิเชียร วิทขอุดม (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544, หน้า 165-166) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ 4 ประการคือ

(1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักชวนหรือจูงนำคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

(2) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

(3) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

(4) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ก็คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มาจากคนคนหนึ่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอไม่เคยมเกิดขึ้นโดยลำพัง

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 15) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและการจูงใจ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อองค์การเปรียบเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรกลชิ้นสำคัญแต่ผู้นำจะต้องบริหารงานต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้ทุกอย่างนั้นก็หมายถึง การสร้างตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมในฐานะผู้บริหารเพื่อให้เกิดศรัทธาต่อผู้อื่น



## คุณสมบัติของผู้นำ

นอกจากการเป็นผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำด้วยเพราะการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติต่างๆ หลายประการเพื่อที่จะให้บุคคลทั้งหลายที่เป็นผู้ตามได้เชื่อฟังและทำตามคำสั่งที่ผู้นำนั้นได้มอบหมายงานไว้มีหลายคนที่ได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันมีดังต่อไปนี้

พัชรา ทิพยทัศน์ (2553) กล่าวว่า ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่า เหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึงผู้นำ คนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) มีความฉลาด
- (2) มีความกระตือรือร้น
- (3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (4) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- (5) มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
- (6) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
- (7) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน

นอกจากนั้น คุณสมบัติของผู้นำที่ดียังมีอีกหลายประการ ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีคุณพินิจที่ดี มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีสังคมนิยม และสามารถควบคุมตนเองได้

จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่งยากที่จะหาได้ครบถ้วนในบุคคล คนเดียว แต่อย่างไรก็ตาม มีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวในตัวเองตามธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝน เป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางทีเรียกว่า เป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมาก ไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคม จึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวขึ้นมา นับว่าโชคดียิ่งที่เรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตาม ที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ก็ย่อมจะสามารถทำได้ ด้วยการฝึกฝนให้เกิดขึ้น

### ความสำคัญของผู้นำ

การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหาร ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจขององค์กร การวางกลยุทธ์ขององค์กร มีความหมายหลายอย่างดังต่อไปนี้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539, หน้า 12) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในการของ บริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์กรและจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเหมือนหลักชัย ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและ ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร หรือในหน่วยงานนั้นๆ เป็นอย่างดีและนอกจากนี้ ผู้นำ ยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

(1) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate Appealing Vision) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ประการหนึ่งก็คือมีความริเริ่มที่เหมาะสมว่าธุรกิจควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นที่ ต้องการในอนาคตอย่างไร กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาชัดเจน และเหมาะสมนั่นเอง

(2) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase Follower Commitment) ผู้นำต้องสามารถ สร้างความผูกพันให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติภารกิจและมีความเคารพ นับถือในตัวผู้นำ

(3) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase Follower Effort) ผู้นำจะต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน

(4) เพิ่มคุณภาพหรือผลผลิต (Increase Quality and Productivity) ผู้นำต้องมึ ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้น เรื่อยๆ อยู่ตลอดเวลาที่สามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในการผลิต (Outputs) จาก การใช้ทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่ (Inputs)

(5) เพิ่มยอดขายและกำไร (Increase Sales and Profit) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์กร

### ความสำคัญทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมได้รับการนับถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันงานก็จะเดินหน้าได้อย่างราบรื่น เพราะสามารถเอ่ยปากขอความช่วยเหลือ ขอคำแนะนำได้ง่าย ร่วมมือกันทำงาน และ

## องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

องค์ประกอบของบุคลิกภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้

### (1) บุคลิกภาพของบุคคล

บุคลิกภาพทางกาย แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ

(1.1) รูปลักษณ์ภายนอกของผู้บริหาร หมายถึง เพราะนี่เป็นสิ่งแรกที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน ดังนั้น ความสะอาดของร่างกายจึงเป็นสิ่งสำคัญ รองลงมาคือ การแต่งกายที่เรียบร้อยเหมาะสมกับตำแหน่ง วัย และสถานการณ์

(1.2) บุคลิกภาพภายใน หมายถึง การใช้ภาษา ผู้นำต้องสามารถพูดได้ตอบโต้ฉลาด สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้

(2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา หมายถึง อารมณ์เป็นสิ่งที่แสดงให้คนรู้จักเราได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทนต่อความกดดันได้ ระวังอารมณ์โกรธได้อย่างรวดเร็ว ไม่หงุดหงิด บ่นว่าตลอดเวลา ต้องกล้าเผชิญอุปสรรคอย่างไม่ย่อท้อ เคารพสิทธิผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(3) บุคลิกภาพทางสังคม หมายถึง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในวิธีการต่างๆ ตามบรรทัดฐานของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทั้งคนรอบข้างได้

(4) บุคลิกภาพทางสติปัญญา หมายถึง ความรอบรู้และมองการณ์ไกลเป็นสิ่งสำคัญกับผู้ที่อยู่ในสถานะ “ผู้บริหาร” ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่มได้ สามารถสร้างสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ อีกทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดีทางสติปัญญา จะยังทำให้ลูกน้องเคารพและให้เกียรติมากยิ่งขึ้นด้วยบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านนี้หากเป็นบุคคลธรรมดาๆ จะได้รับความคาดหวังว่าต้องมีในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นที่ยกย่องสูงในบุคคลระดับผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ผู้จัดการ ผู้บริหาร ฯลฯ

สรุปว่า เป็นผู้ควบคุมกลไกเพียงผู้เดียวเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นดำเนินไปในทางทิศเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณความดีภายในตัวและมีวินัยจริยธรรมความประพฤติอันดีงามทั้งต่อหน้าและลับหลังของผู้ใต้บังคับบัญชา

## ทฤษฎีและองค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Schools) และแนวคิดพื้นฐานของการสู่ความเป็นเลิศ

องค์การที่มีความเป็นเลิศต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และดัชนีวัดการกระทำ (Key Performance Indicators) โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานและการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) และการวัดและประเมิน (Metal Models) ผลงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการนำข้อมูลที่ได้กลับไปปรับปรุงแก้ไข วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

สมภพ โรจนพันธ์ (2554, หน้า 9) ได้ให้ความหมายการบริหารสู่ความเป็นเลิศไว้หลายประการ เช่น

การบริหารแบบอเมริกันจากหนังสือ Insearch of Excellence เขียนโดยปีเตอร์และวอลเตอร์แมน (Peters and Waterman) บริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีความคิดริเริ่มจะมีลักษณะที่เด่นอยู่ 8 ประการคือ ความกล้าเอียงที่จะปฏิบัติ ความใกล้ชิดกับลูกค้า ความเป็นอิสระความเป็นผู้ประกอบการ การเพิ่มผลผลิตด้วยการใช้คน การทำงานด้วยอุดมการณ์และค่านิยม ทำธุรกิจที่ตนชำนาญ รูปแบบที่ง่ายและกำลังคนทีน้อย คุณสมบัติหลวมแน่นที่เป็นไปตามธรรมชาติ

การบริหารแบบอังกฤษจากหนังสือ The Winning Streak เขียนโดย วอลเตอร์ โกลด์สมิท กับ เดวิด คลัตเตอร์บัค (Walter Goldsmith and David Clutterbuck) เป็นหนังสือที่สำรวจสไตล์การบริหารงานของบริษัทแนวหน้าในอังกฤษ มีลักษณะที่เหมือนกันอยู่ 8 ประการคือ ภาวะผู้นำ ความเป็นอิสระในตัวเอง การควบคุม ความผูกพัน การเน้นตลาด การทำเฉพาะสิ่งที่ชำนาญ การนำสิ่งใหม่ๆมาใช้ การรักษาชื่อเสียง

สรุปการบริหารสู่ความเป็นเลิศในแบบของ สมภพ โรจนพันธ์ จะมีความสำคัญอยู่สามประการคือ คน ระบบการบริหาร และความเป็นผู้นำ

**การบริหารสู่ความเป็นเลิศทางอาชีวศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2554) ได้ดำเนินการในการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อสนองตอบความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการอาชีวศึกษา เพื่อสร้างความนิยมในการเรียนวิชาชีพให้กับสังคม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มปริมาณผู้เรียน ในขณะเดียวกันได้ใช้กิจกรรมการบริการสังคมใน

โครงการและวาระพิเศษต่างๆ เพื่อให้สังคมได้รับรู้ถึงศักยภาพของผู้เรียนอาชีวศึกษาและเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนทั้งในด้านการฝึกงานวิชาชีพและปลูกฝังสำนึกการบริการสังคม นอกจากนี้ได้นับเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนให้เข้ามาร่วมรับผิดชอบ และมีบทบาทในการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันมากขึ้น ทำให้การอาชีวศึกษาเป็นที่รู้จักกับสังคมมากขึ้น และกลุ่มเป้าหมายต่างต้องการเข้าสู่ระบบอาชีวศึกษา ดังนั้นในปี พ.ศ. 2554 นี้ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงต้องการที่จะพัฒนาด้านคุณภาพความเป็นเลิศให้เพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับปริมาณผู้เรียน และขยายบทบาทการจัดการอาชีวศึกษาสำหรับผู้เรียนที่เป็นผู้มีงานทำแล้ว ผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพ และผู้ที่กำลังหางานทำให้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการค้นหา พัฒนา เผยแพร่นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อสร้าง และพัฒนาอาชีพให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ จึงได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ นโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

**วิสัยทัศน์** คือ เป็นองค์กรหลักที่มุ่งมั่นผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

**พันธกิจ** คือ จัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ อย่างทั่วถึงและเสมอภาค วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาอาชีพในการผลักดันให้วิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุตามเป้าหมายนั้น ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ 35 กลยุทธ์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพโดยคำนึงถึงคุณธรรมและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ การพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ จะเน้นการผลิตกำลังคนให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนให้มีการรับรองสมรรถนะของบุคคลในการประกอบอาชีพ เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ และสร้างค่านิยมที่ดีต่อการอาชีวศึกษา โดยมีเป้าประสงค์ให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพมีคุณภาพ มาตรฐาน มีงานทำและดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในสังคม โดยมีกลยุทธ์หลักคือ

- (1) พัฒนาครู และบุคลากรอาชีวศึกษา
- (2) เร่งรัดพัฒนาคุณภาพ และสมรรถนะผู้เรียน
- (3) สร้างมาตรฐานและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

- (4) ส่งเสริมการประกันคุณภาพสถานศึกษา
- (5) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (6) พัฒนาสถานศึกษาและสถาบันการอาชีวศึกษาให้ได้มาตรฐาน มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ
- (7) สร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพ ปุจฉาจิตอาสา ด้วยการบริการสังคม
- (8) ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ นวัตกรรม มาใช้ในการเรียนการสอน เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ
- (9) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการอาชีวศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือ การผลิตและพัฒนากำลังคนให้ตรงตามความต้องการของประเทศ ต้องได้รับร่วมมือกับองค์กรที่ต้องการใช้กำลังคน ตั้งแต่ภาคการผลิต เอกชน รัฐวิสาหกิจ และชุมชน เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในและต่างประเทศ นำไปสู่การกำหนดหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนในการผลิตกำลังคนได้ตรงกับความต้องการภาคการผลิตและความต้องการของผู้ใช้ โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อผลิต และพัฒนากำลังคนสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานท้องถิ่น และมีกลยุทธ์ คือ

- (1) ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ
- (2) สร้างความเข้มแข็งในการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ
- (3) พัฒนาฐานข้อมูลความร่วมมือ
- (4) พัฒนาศูนย์กำลังคนอาชีวศึกษา
- (5) ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพของสถานศึกษาเอกชน สถานประกอบการและเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** พัฒนาระบบบริหารจัดการอาชีวศึกษา คุณภาพ ของการอาชีวศึกษามีระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อ คุณภาพ การปฏิรูประบบราชการ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ในขณะที่กฎหมายการอาชีวศึกษาได้ระบุดังตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารและจัดการในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษาควบ คู่ไปด้วย อีกทั้งจากการประกาศใช้กฎหมายการอาชีวศึกษาดังกล่าว มีผลให้ต้องสร้างกฎหมาย กฎระเบียบ ต่างๆเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น

เพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารและจัดการอาชีวศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้

(1) จัดและพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตาม กฎหมายการอาชีวศึกษา และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและธรรมาภิบาล

(3) พัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

(4) กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาและสถาบัน

(5) ผลักดันการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา

(6) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ

(7) พัฒนาระบบการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ

(8) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการ

(9) เสริมสร้างสวัสดิการและขวัญกำลังใจ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพให้ประชาชนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษา ด้านวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีจุดมุ่งหมายให้ครอบคลุมประชาชนทุกเพศทุกวัย และกลุ่มเป้าหมายทั้งเด็ก เยาวชน วัยแรงงาน สตรี ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ยากไร้ ด้อยโอกาสคนพิการ ผู้ห่างไกลทุรกันดาร และชนกลุ่มน้อย มีกลยุทธ์ดังนี้

(1) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งในระบบ นอกระบบ และทวิภาคี

(2) ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้ประชาชนในการสร้างงานสร้างรายได้

(3) จัดการศึกษาวิชาชีพแก่ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ ผู้สูงอายุ

(4) ส่งเสริมให้มีการสร้างรายได้ระหว่างเรียน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** จัดอาชีวศึกษาเพื่อสร้างเสริมความมั่นคงของรัฐส่งเสริมการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดน ให้เป็นกลไกเสริมสร้างความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความเป็นลักษณะของแต่ละพื้นที่ มีความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาวิชาการ-วิชาชีพ เตรียมความพร้อมรองรับการเปิดเสรีการค้าในอนาคต โดยหวังผลให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาวิชาชีพในภูมิภาค โดยเฉพาะสาขาที่มีศักยภาพและความพร้อม ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในเขตชายแดนภาคใต้
- (2) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในพื้นที่ชายแดนและเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ
- (3) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพตามโครงการพระราชดำริ
- (4) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมทางวิชาชีพ การเชื่อมโยงการวิจัยกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพ มีกลไกนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีกลยุทธ์ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมพัฒนาการวิจัย สร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และการวิจัยเชิงนโยบาย การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ
- (2) ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปใช้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการเรียนการสอน
- (3) ส่งเสริมให้นำความรู้ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม ไปใช้พัฒนาอาชีพ จดสิทธิบัตร และพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์
- (4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ เครือข่ายงานวิจัย และการจัดการความรู้อาชีวศึกษาทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

สรุปโรงเรียนคูริยางค์ทหารเหล่าทัพเป็นสถาบันทางการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาของกองทัพที่ต้องจัดทำหลักสูตรตามเป้าประสงค์ของแต่ละเหล่าทัพ และจะต้องสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และต้องนำหลักสูตรเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขอรับการอนุมัติหลักสูตรการเรียนการสอนจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ก่อน โดยยึดหลักระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นหลัก ปัจจุบันหลักสูตรของโรงเรียนคูริยางค์ทหารเหล่าทัพนั้น เนื้อหาในหลักสูตรส่วนใหญ่ในวิชาดนตรีจะเหมือนกันทุกเหล่าทัพ แต่ส่วนของการบริหารงานในแต่ละโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บังคับบัญชาแต่ละเหล่าทัพจะเป็นผู้กำหนด

สถานศึกษาที่เป็นเลิศ ตาม ความเห็นของ คันนิงแฮม และคอร์ดีโร (Cunningham and Cordeiro, 2000, p. 97) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้



(1) เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวความคิดหลักคือ เป็นขบวนการของการแพร่กระจายความรู้ (Generative) เพื่อเพิ่มและขยายความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ ทั้งนี้ทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ คือ การตอบสนอง และการแพร่กระจายความรู้ โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบันให้ชัดเจนขึ้น และพัฒนาความสามารถในการทำให้สำเร็จ ซึ่งความรู้ใหม่ที่ได้จะแทรกซึมไปทั่วองค์กรและมีส่วนเกี่ยวพันกับกิจกรรมต่างๆ วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันทำให้เกิดความมุ่งมั่น และพลังงานในการเรียนรู้ร่วมกัน ความมุ่งมั่นนี้ทำให้กล้าเสี่ยงและกล้าทดลองทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมให้เกิดภาพของอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปีเตอร์ เซนจ์ (Peter Senge อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 99) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย

(1.1) การมองภาพรวมขององค์กร (System Thinking)

(1.2) การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร (Personal Mastery) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

(1.3) การเปิดใจกว้าง (Metal Models) สำหรับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความรู้ใหม่ๆ

(1.4) ความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมต้องเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และการที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมได้นั้นทุกคนในทีมจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

(1.5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากการพูดคุยกันระหว่างสมาชิกภายในทีม สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรจึงจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์

(2) มีวัฒนธรรมคุณภาพ ทุกคนในสถานศึกษาตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงครู และภารโรง ต้องมีวัฒนธรรมคุณภาพในจิตสำนึก โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเพราะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนะให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ทุกคนจะต้องพยายามยกระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานในหน้าที่ตลอดเวลาเพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(3) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาชุมชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นถึงความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะบทบาทของสถานศึกษาในการสนองตอบความต้องการของชุมชน หรือแก้ปัญหาให้กับชุมชนได้ ดังนั้นคุณลักษณะในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาชุมชนจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ

โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Schools) ตามความหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1, 2552, หน้า 2) ให้ไว้ตามคำนิยามหมายถึง โรงเรียนที่มีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักบรรลุหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กำหนด มีความรู้ ความคิดที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย มีทักษะและความรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งการใช้ชีวิตในสังคม ใฝ่เรียนรู้และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต เป็น โรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สนอง สอดคล้องตามความต้องการของชุมชนและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ซึ่งการนำหน่วยงานหรือโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศก็หมายถึง ความมีคุณภาพทั้งใน ด้านผลผลิตคือนักเรียน และการให้บริการหรือการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนและ คณะผู้บริหารควรจะต้องจัดระบบการบริหารหน่วยงานหรือ โรงเรียน โดยเน้นประสิทธิผลของ การทำงานหรือการจัดการเรียนการสอนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรและ ความมีคุณภาพทั้งองค์การจะทำให้โรงเรียนอยู่รอดในสภาพการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และมีความเจริญก้าวหน้าและก้าวไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การหรือ โรงเรียนต่อไป (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 27)

การพัฒนาองค์การเพื่อให้ก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” (Excellence) เป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและแสวงหายุทธวิธีการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่ว่าในปัจจุบัน โรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนต่างก็ตกอยู่ในสภาวะของ การแข่งขันในเรื่องคุณภาพของผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง แสวงหายุทธวิธี รูปแบบ แนวทางเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร

องค์ประกอบของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศซึ่งมี องค์ประกอบ 4 ประการ ของ (Brown, 1993)

- (1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- (2) ลักษณะโรงเรียน (School Design)
- (3) วัฒนธรรมของโรงเรียน (School Culture)
- (4) การบริหารปกครอง (Governance)

ความหมายขององค์ประกอบ 4 ประการนี้ มีผู้กล่าวอธิบายสนับสนุนดังนี้

(1) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ตรงกับคำในภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้กัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังมีคำว่า การเป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรง ผู้บริหารในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำองค์การจะต้องมีบทบาทในการนำทาง และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาบูรณาการเข้ากับ ความมุ่งประสงค์ขององค์การกับการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

ในการบริหารกิจการใดๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ บริหารธุรกิจ และบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การจะต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง และคำว่าภาวะผู้นำนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 1) ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆหลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย รวดเร็วและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปจนถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน กระตือรือร้น การบูรณาการ

(2) **ลักษณะโรงเรียน (School Design)** ลักษณะโรงเรียนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น สมิท (Smith, 1982, p. 65 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550, หน้า 35-38) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบดำเนินงานองค์การที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศหรือความมีประสิทธิภาพของการผลิตดังภาพประกอบที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550, หน้า 37

จากภาพประกอบที่ 2.7 สามารถอธิบาย องค์ประกอบต่างๆ ได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบ ด้านป้จจัย (Input) ได้แก่

(1.1) ป้จจัยมนุษย์ ได้แก่กำลังคน (Manpower) ความสามารถ (Ability) พลัง (Energy) ความต้องการ (Needs) ความคาดหวัง (Expectation)

(1.2) ป้จจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องมือ (Machines) วัสดุ (Material) เทคนิควิธีการ (Methods) ที่ดิน (Land)

(2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

(2.1) การจัดองค์การ ได้แก่ จัดโครงสร้าง (Organization) จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) การกำหนดกลยุทธ์ (Tactics)

(2.2) การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ หรือการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) และการจัดระบบสนับสนุน

(2.3) การวางแผนควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning Methods and Models) การวางแผนงานโครงการ (Project and Program Planning) การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ (Control Systems and Cybermatics) การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิผล (Cost-Benefit Analysis and Effectiveness) การบริหารบุคลากรและการประเมิน (Human Systems Management Evaluation)

(3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย

(3.1) สินค้าและบริการ

(3.2) ความสามารถปฏิบัติขององค์กร

แนวคิดของพรชัย โปคันโย (Pornchai Phokanyo, 2554) ที่เห็นว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ จะต้องมีส่วนประกอบและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีมาตรฐานสูงตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สนอง สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน ลักษณะสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆของโรงเรียนทั้งส่วนที่เป็นบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output Product) ซึ่งเป็นแนวคิดของการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นกรอบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.9 กรอบแนวคิดของลักษณะ โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ

องค์ประกอบ	ลักษณะที่เป็นเลิศ
ด้านบริบท (Context)	สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เอื้ออำนวย ต่อการจัดการศึกษา
ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)	ทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร ครู เป็นบุคลากรมืออาชีพ ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ - ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ ได้มาตรฐานเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ - หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น - แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย - งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ด้านกระบวนการ (Process)	กระบวนการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นโรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โรงเรียน

ตารางที่ 2.9 กรอบแนวคิดของลักษณะโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ลักษณะที่เป็นเลิศ
ด้านผลผลิต (Output หรือ Product)	ผู้เรียน มีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการ มีความรู้คุณธรรม โรงเรียน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่น

### (3) วัฒนธรรมของโรงเรียน (School Culture)

“วัฒนธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายว่า หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่นวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของหมู่คณะ

วัฒนธรรม (Culture) เป็นคำที่มีการใช้กันมานาน ผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมไว้หลายอย่าง เช่น

วัฒนธรรมมีอิทธิพลมากต่อสังคม เพราะเป็นเสมือนเครื่องมือในการกำกับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมให้ไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้สังคมมีระเบียบแบบแผน ทำให้สมาชิกใหม่ของสังคมสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ง่ายขึ้น

วัฒนธรรมองค์การ (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 36) โดยความหมายจะมีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมในสังคม วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม ร่วมกัน ปรัชญา คติฐาน ความเชื่อ การรับรู้ ปทัสถาน สิ่งที่มีนุษย์ประดิษฐ์คิดขึ้น ลักษณะเฉพาะซึ่งจะชี้นำนโยบายขององค์การไปยังผู้ปฏิบัติ

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 36) ประกอบด้วย

(1) เป็นพฤติกรรมที่เห็นได้สม่ำเสมอ เกิดขึ้นเฉพาะองค์การนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่นการใช้ภาษาพูด หรือพิธีการต่างๆ

(2) เป็นปทัสถาน หรือมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร เช่น ลักษณะการแต่งกายของครูอาจารย์ต้องสุภาพเรียบร้อย

(3) เป็นค่านิยมเด่นๆ ที่องค์การสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น ความเสียสละ ความรับผิดชอบ

(4) วัฒนธรรม ถือเป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับบุคลากรขององค์กรหรือจัดการดำเนินการกับผู้รับบริการ ซึ่งสำหรับโรงเรียน ก็คือนักเรียน

(5) วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้เป็นอยู่ หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

(6) วัฒนธรรม เป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพ และแนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสามารถหาทางส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี มีความเข้มแข็งและสอดคล้องให้คงอยู่ และพยายามขจัดวัฒนธรรมที่มีผลในทางลบออกไป หรือหาทางเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่มีผลทางบวกต่อองค์กร ซึ่งจะนำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป

**(4) การบริหารปกครอง (Governance)** ความหมายของคำว่า Governance ตามคำแปล ในพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย (วิทย์ เทียงบุรณธรรม, 2541, หน้า 390) ให้หมายความว่า หมายถึง การปกครอง, การควบคุม, ระบบการปกครอง, ระบบการจัดการ

และราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 646) ให้ความหมายของคำว่า การปกครอง หมายถึง การดูแล, คุ้มครอง, ระวังรักษา, บริหาร

ดังนั้นตามความหมายที่เชื่อมโยงในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นจึงหมายความว่ารวมถึงการบริหาร ปกครองและจัดการ ด้วยวิธีการที่คิดต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศแนวคิดในการจัดระบบการบริหารปกครอง เพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นนอกจากผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำและความเป็นผู้นำแล้ว ผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบการบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550, หน้า 51)

(1) โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด

(2) ภารกิจหลักของโรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

(3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน

นอกจากความหมายต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการเป็นผู้นำแล้ว ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็น “ผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่ง” จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้อง “นำ” โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คือไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้บริหารจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง สถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูง (High Expectation) และพยายามใช้ความสามารถ และ ความรู้ ยุทธศาสตร์ เทคนิคหรือกระบวนการบริหารจัดการมุ่งใจแน่วแน่ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยคำนึงถึงคุณภาพนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรตระหนักในหน้าที่ และใช้โอกาสของการเป็น “ผู้นำสถานศึกษา” ทุ่มเท เสียสละทำงานและแสดงความสามารถในการเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ทำหน้าที่พัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างโดดเด่น บรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสมบูรณ์ได้อย่างรวดเร็ว และทำให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความเป็นโรงเรียนชั้นเลิศ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้

สรุปได้ว่าการบริหาร โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 4 ประการ (Brown, 1993) ประกอบด้วย

(1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงผู้นำของโรงเรียนที่เป็นเลิศ มีความรอบรู้เชิงสหวิทยาการนอกเหนือจากความรู้ด้านการบริหารจัดการที่เน้นโรงเรียนเป็นฐาน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ คัดสรร สร้างความรู้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะ

(2) ลักษณะโรงเรียน (School Design) หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มีความพอ เพียงและ ทันสมัย สภาพอาคาร สถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน ที่มีความมั่นคง แข็งแรง ร่มรื่นสะอาด สวยงามเป็นแหล่งเรียนรู้ด้าน

(3) วัฒนธรรมของโรงเรียน (School Culture) หมายถึง วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นเลิศ เป็นโรงเรียนที่บุคลากรทุกคนมีความใส่ใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีความเป็นประชาธิปไตยและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและรักษาวัฒนธรรมไทย ส่งเสริมให้ ครู นักเรียน มีจิตสาธารณะ

(4) การบริหารปกครอง (Governance) หมายถึง การบริหารปกครองของโรงเรียนที่เป็นเลิศ เป็นโรงเรียนที่มีการแสวงหา จัดสรรและบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติมาปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามความสามารถและตามหลักสูตรการสอนมีการทำงานเป็นทีมและเป็นระบบเพื่อ



นำไปสู่ความเป็นเลิศ มีการระดมวิสัยทัศน์ของบุคลากรและหาข้อสรุปวิสัยทัศน์ร่วมที่ดีที่สุดมา  
ดำเนินการนำนวัตกรรมและนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

องค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริหาร (Excellence Management) 8 ด้านของ  
ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 2004, pp.119-318) ได้สำรวจหาคุณลักษณะเด่นๆ  
ของบริษัทในอเมริกาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัทๆ ทั้งหมดล้วนเป็นบริษัทที่ได้การ  
ยอมรับว่าเป็นบริษัทที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีการเอาหลักการพื้นฐานของการทำงานมา  
ประยุกต์ใช้และบริษัทเหล่านี้จะพยายามทำรูปแบบการบริหารงานด้วยวิธีต่างๆ โดยมีหลักการ  
บริหาร 8 ประการ คือ

- (1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (Bias for Action)
- (2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)
- (3) ให้ความสำคัญในการทำงานและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของกิจการ  
(Autonomy and Entrepreneurship)
- (4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร (Productivity Through People)
- (5) ติดตามงานอย่างใกล้ชิดและมีค่านิยม (Hands-on and Value Driven)
- (6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting)
- (7) รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form  
and Lean Staff)
- (8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loosetight  
Properties)

วอเตอร์แมน (Waterman) เป็นชาวอเมริกันจบการศึกษาปริญญาตรี Geophysics จาก  
Colorado School of Mines ปริญญาโท MBA จาก Stanford University วอเตอร์แมน (Waterman)  
เป็นที่รู้จักเคียงคู่กันมากกับ โทมัส เจ ปีเตอร์ (Thomas J. Peter) ที่โด่งดังมาจากผลงานวิจัยที่เอามา  
เขียนเป็นหนังสือ In Search of Excellence นอกจากความสามารถทางด้านงานเขียนแล้วยังเป็นนัก  
บริหาร และนักพูดชั้นเยี่ยม หนังสือที่ท่านแต่งครอบคลุมการบริหารจัดการ และการจูงใจ ท่านเคย  
ทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทแมคคินซี (McKinsey and Company) ที่เดียวกับปีเตอร์ (Peter)  
เป็นเวลา 21 ปี วอเตอร์แมน (Waterman) มีบริษัทที่ปรึกษาของตนเองชื่อ The Waterman Group  
และยังทำงานให้กับมูลนิธิอีกหลายแห่งวอเตอร์แมน (Waterman) ใช้คำว่าAdhocracy กับองค์กร ที่  
นับเป็นจุดเน้นของท่าน คำว่าองค์กรที่ถือหลักการ Adhocracy จะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย  
ไม่สลับซับซ้อนเหมือนองค์กรแบบ Bureaucracy ที่มีโครงสร้างองค์กรหลายชั้นที่เราคุ้นเคยกันใน  
รูปแบบของหน่วยงานราชการในยุคก่อนหน้านี้ ท่านให้แนวคิดว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

องค์กรก็ต้องสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ สิ่งที่องค์กรปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือ Adhocracy: the Power to Change ท่านได้ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปี นำเสนอวิธีการในการที่จะสร้างองค์กรแบบ Adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและการแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติส่วนหนังสือที่วอเตอร์แมน (Waterman) เขียนไว้อีกเล่มหนึ่งที่ได้รับความนิยมอย่างมากได้แก่ The Renewal Factor Adhocracy: the Power to Change What America Does Right ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้นำหลักการของวิลเลียม จี อูชิ (William G. Ouchi) และทฤษฎี Z ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น เป็นที่สนใจของผู้บริหารจากประเทศต่างๆ สำหรับสหรัฐอเมริกาในช่วงนั้น อาจกล่าวได้ว่าสูญเสียความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศให้กับญี่ปุ่น วิลเลียม อูชิ (William G. Ouchi) ได้ให้ความสนใจความแตกต่างในการบริหารจัดการระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งบนพื้นฐานวัฒนธรรมของอเมริกา ได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล บุคลากรมีอิสระเกี่ยวกับงานและประพฤติปฏิบัติในวิถีทางเพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล อูชิ (Ouchi) ให้ความเห็นว่าผู้จัดการในอเมริกายอมรับทฤษฎี X มากกว่าทฤษฎี Y โดยคาดว่าบุคลากรจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลักและเชื่อว่าบุคลากรจะละทิ้งองค์การถ้ามีที่อื่นที่ให้โอกาสดีกว่าในทางตรงข้ามกับญี่ปุ่น ซึ่งมีวัฒนธรรมชาติเป็นลัทธิแบบรวมหมู่ผู้จัดการคาดหวังว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นจึงปฏิบัติต่อบุคลากรที่แตกต่างจากอเมริกา เช่น ให้หลักประกันการจ้างงานตลอดชีพ นอกจากนี้บุคลากรญี่ปุ่นเน้นที่จะทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นกลุ่มผู้จัดการชาวญี่ปุ่นได้สนับสนุนการทำงานในรูปของกลุ่ม การมอบหมายให้กลุ่มรับผิดชอบต่อผลงาน และให้กลุ่มควบคุมพฤติกรรมตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นทั่วไป อูชิ (Ouchi) ได้ศึกษาลักษณะการจัดการของทั้งสองประเทศนี้ ได้พบวิธีการจัดการที่มีความแตกต่างกันในทางตรงข้าม 7 ประเด็นด้วยกันดังนี้

การจัดการธุรกิจอเมริกันที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติของอเมริกาได้แก่

- (1) การจ้างงานระยะสั้น
- (2) การตัดสินใจโดยบุคคล
- (3) ความรับผิดชอบโดยบุคคล
- (4) การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- (5) การควบคุมที่เป็นทางการและเปิดเผย
- (6) สายอาชีพงานเน้นความชำนาญเฉพาะทาง

(7) ให้ความสนใจกับบุคลากรเพียงบางส่วน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วนการจัดการของญี่ปุ่น จะมีความแตกต่างในทิศทางตรงกันข้ามกับการจัดการของอเมริกาคือ

- (1) การจ้างงานตลอดชีพ
- (2) การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน
- (3) ความรับผิดชอบร่วมกัน
- (4) การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ
- (5) การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย
- (6) สายอาชีพงานไม่เน้นความชำนาญเฉพาะทาง
- (7) การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน

อูชิ (Ouchi) ได้เสนอทฤษฎี Z ขึ้นในปี 1981 เป็นทฤษฎีที่ผสมผสานวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอเมริกาโดยมุ่งเน้นนำคุณลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ ขณะเดียวกันยังคงรักษาค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคมและวัฒนธรรมชาติของอเมริกาอยู่ อันได้แก่

- (1) การจ้างงานในระยะยาว
- (2) การตัดสินใจร่วมกัน
- (3) ความรับผิดชอบโดยบุคคล
- (4) การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ
- (5) การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยคู่กับการวัดแบบเป็นทางการและเปิดเผย
- (6) สายอาชีพงานไม่เน้นความชำนาญเฉพาะทางปานกลาง
- (7) การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน

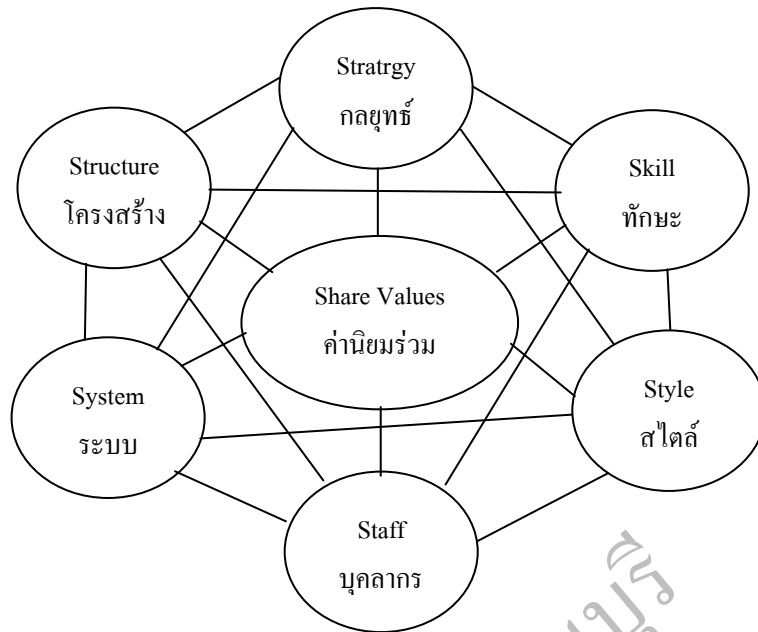
รวมถึงครอบครัวเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการไม่ว่าจะเป็นการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการจัดโครงสร้างองค์การบนพื้นฐานของกลุ่มและทีม การสร้างความผูกพันในองค์การหรือแม้แต่วิธีการดำเนินงานสังสรรค์บริษัทจำนวนมากยังอยู่ในรูปของวันแห่งครอบครัว

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้ทำการค้นหาคำว่าเป็นเลิศในช่วงต้นปี 1977 ให้บริษัทแมคคินซี (McKinsey and Company) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่

มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่

- (1) โครงสร้าง
- (2) กลยุทธ์
- (3) บุคลากร
- (4) สไตล์การจัดการ
- (5) ระบบ
- (6) ค่านิยมร่วม
- (7) ทักษะ

ตัวแปร 2 ตัวแรกคือโครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี (Mckinsey) เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7-S ของ แมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตาม กรอบ 7-S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซี (Mckinsey) จึงได้มอบหมายให้ปีเตอร์และ วอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7 – S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาความเป็นเลิศ” In Search of Excellence ซึ่งพอสรุปดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

ที่มา : สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 507

ผลจากการศึกษาดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ปี 1982 พอสรุปได้ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 แสดงโครงสร้างของแมคคินซี (McKinney)

<b>Structure</b>	- รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff)
<b>Strategy</b>	- มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) - ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)
<b>Staff</b>	- มีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and Entrepreneurship) - เพิ่มผลผลิตภาพโดยพนักงาน (Productivity Through People)
<b>Style</b>	- สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on)
<b>Shared value</b>	- ความเชื่อมั่นในค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Value Driven)
<b>System</b>	- มุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action)
<b>Skill</b>	- เชื่อมงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loosetight Properties)

(1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุตสาหกรรมได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring Evaluation System)

(4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(5) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special

Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้ทราบสภาพความเป็นจริงว่าองค์การมีสมรรถนะอย่างไร

การวิจัยในฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำหลักการทฤษฎีและองค์ประกอบในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 8 ด้านของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) มาปรับปรุงเพื่อใช้กับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนศรียางค์ทหารเหล่าทัพ มาเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การลงมือทำงานแก้ปัญหาและวิเคราะห์ให้ได้อย่างทันเหตุการณ์โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติ คือทำโรงเรียนหรือองค์การให้คล่องตัวระบบงานไม่สลับซับซ้อน เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและครูทุกคนได้ปรึกษาปัญหาโดยไม่มีพิธีการและผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารและครูทดลองปฏิบัติแก้ไขปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง ดังนี้

(1.1) โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการเรียนการสอนและผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าปรึกษาปัญหาได้อย่างสะดวก

(1.2) ผู้บริหารและครูทดลองปฏิบัติแก้ไขปัญหาด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และครูมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนทัศนคติการทำงานประสบการณ์การทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

(1.3) เมื่อมีปัญหาผู้บริหารเข้าร่วมปฏิบัติการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วจริงจัง และผู้บริหารมีการนำฐานข้อมูลระบบสารสนเทศมาประกอบการบริหารและแก้ปัญหา

(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า หมายถึง ผู้บริหารและครูต้องให้ความสนใจกับนักเรียน โดยใช้หลักการบริการคุณภาพ ความเชื่อถือและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน โดยใช้หลักCRM (Customer Relation Management) ดังนี้

(2.1) ผู้บริหารและครูเอาใจใส่ดูแลนักเรียนเป็นอย่างดีและโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

(2.2) มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ปกครองและโรงเรียนนำข้อเสนอของผู้ปกครองนำมาปฏิบัติปรับปรุงแก้ไข

(2.3) ครูผู้สอนในวิชาปฏิบัติเครื่องดนตรีมีการสอนแบบฝึกเดียวกับนักเรียนเป็นรายบุคคลและให้นักเรียนมีอิสระในการเลือกเครื่องดนตรีที่ตรงกับความสามารถของตนเองได้

(3) ให้ความสำคัญในการทำงานและสร้างความรู้สึกร่วมกันของ หมายถึง การส่งเสริมการกระจายอำนาจจากผู้บริหารไปยังบุคลากรหรือครูในระดับที่ต่ำกว่าและทำให้ครูมีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ รวมทั้งผู้บริหารต้องยอมรับความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ดังนี้

(3.1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารพร้อมทั้งเสนอแนวทางการปฏิบัติงาน โดยที่ครูได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงานอย่างเสรีในขอบเขตหน้าที่ๆ รับผิดชอบ

(3.2) ครูมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในส่วนรับผิดชอบของตนเองและครูสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียน

(3.3) ผู้บริหารมีการมอบอำนาจให้ครูในการตัดสินใจในบางเรื่องและเมื่อเกิดปัญหาในโรงเรียนผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบก่อนเป็นลำดับแรก

(4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด การให้เกียรติบุคลากรครูและให้ความไว้วางใจจะเป็นการเสริมสร้างจิตใจและเป็นแรงกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาและจะเป็นการเพิ่มผลผลิตรวมทั้งเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ดังนี้

(4.1) ผู้บริหารให้เกียรติและไว้วางใจการทำงานของครู โดยที่ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีกำลังใจในการเพิ่มผลงานของโรงเรียน



(4.2) ผู้บริหารมีการยกย่องและแสดงผลงานของครูหรือนักเรียนที่ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียนและโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

(4.3) โรงเรียนจัดสวัสดิการและทุนการศึกษาให้กับนักเรียนทุกปีการศึกษา และโรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนสร้างนวัตกรรมทางดนตรีแบบใหม่ๆ

(5) ติดตามงานอย่างใกล้ชิดและมีค่านิยม หมายถึง ผู้บริหารต้องลงมาสัมผัสการปฏิบัติงานจริง เอาใจต่อครูระดับล่างในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งปลุกฝังให้บุคลากรครูเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี จะทำให้เกิดแรงผลักดันร่วมกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนี้

(5.1) ผู้บริหารและครูมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครูรับทราบปัญหาข้อขัดข้อง

(5.2) บรรยากาศในโรงเรียนส่งเสริมกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยมนิเทศแนะนำการซ่อมวงดนตรีของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

(5.3) ผู้บริหารกวัดจันครู โดยเน้นการสอนวิชาปฏิบัติเครื่องดนตรีอย่างเข้มงวดและมีการปลุกฝังค่านิยมรักในวิชาชีพดนตรี รัชชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์

(6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ หมายถึง เลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่มีความถนัดหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กัน เช่น โรงเรียนดุริยางค์ทหารเหล่าทัพเป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นในการผลิตทหารดุริยางค์ นโยบายหลักของผู้บริหารก็ควรจะเน้นผลสัมฤทธิ์ในด้านดนตรีเป็นหลัก ดังนี้

(6.1) ผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการการศึกษาด้านดนตรีและรักในวิชาชีพดนตรีพร้อมทั้งโรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรเนื้อหาวิชาชีFd้านดนตรีอยู่เสมอ

(6.2) โรงเรียนมีการจัดเตรียมสื่อโสตทัศนูปกรณ์วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและเครื่องดนตรีที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลไว้อย่างพอเพียงกับจำนวนนักเรียน

(6.3) โรงเรียนกระตุ้นส่งเสริมให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงออกทางดนตรีโดยการเข้าประกวดในโครงการดนตรีต่างๆทั้งภายในและภายนอก

(7) รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างที่เรียบง่ายที่สุดลดระเบียบปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอนจัดระบบงานตามประเภทของสายงานและกระจายอำนาจให้แต่ละสายงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความรู้สึkเป็นเจ้าขององค์กร ดังนี้

(7.1) โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายงานอย่างเป็นระบบชัดเจนพร้อมทั้งทุกฝ่ายในโรงเรียนมีการบริหารงานที่เป็นอิสระมีขั้นตอนการปฏิบัติที่เรียบง่าย

(7.2) โรงเรียนมีบุคลากรครูที่มีความสามารถด้านวิชาดนตรีเพียงพอกับนักเรียนและครูดนตรีส่วนใหญ่ในโรงเรียนสามารถสอนได้ทั้งวิชาทฤษฎีดนตรีและวิชาปฏิบัติเครื่องดนตรี

(7.3) ฝ่ายศึกษามีการจัดระบบการสอนที่ง่ายและรวดเร็วมีตารางสอนที่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติ ฝ่ายปกครองมีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ปกครองเข้าใจพฤติกรรมนักเรียนเป็นอย่างดี

(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน หมายถึง เข้มงวดเพื่อให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในคุณค่าขององค์กร เข้มงวดในระบบการเรียนการสอนในด้านคุณภาพ มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ให้อิสระในการทำงานและในทางตรงกันข้ามก็ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนให้ไปนำมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุม จะเป็นการสร้างความรับผิดชอบในตัวของบุคลากรนั้นๆ ดังนี้

(8.1) ฝ่ายศึกษา ฝ่ายปกครองสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระและมีการประชุมหาข้อยุติปัญหาข้อขัดข้องของนักเรียนตลอดเวลา

(8.2) ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมมากกว่าการใช้อำนาจเผด็จการ โดยมีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่และสนุกกับการทำงาน

(8.3) โรงเรียนมีการวัดผลแบบมาตรฐานสากลในวิชาปฏิบัติเครื่องดนตรีอย่างจริงจัง

สรุปผู้วิจัยค้นพบลักษณะทั้ง 8 ด้านขององค์ประกอบสู่ความเป็นเลิศในการบริหารของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงๆ นั้นสิ่งทีุ่ทุกๆบริษัทให้ความสำคัญเป็น 3 ลำดับแรก คือ

- (1) คนหรือบุคลากร Staff
- (2) องค์กรเรียบง่าย Structure
- (3) งานที่มีความเชี่ยวชาญ Strategy and Skill

ดังนั้นเมื่อองค์กรให้ความสำคัญแก่คนมากเป็นลำดับแรก การให้เกียรติบุคลากรและให้ความไว้วางใจคนในองค์กร ความสำคัญของกฎระเบียบต่างๆ ก็ต้องลดลงไปองค์กรจะคล่องตัวระบบการทำงานจะไม่ซับซ้อน บุคลากรที่ทำงานด้วยความเชื่อมั่นในหลักการหรือค่านิยมที่ตรงกันย่อมจะทำงานได้ผลดีกว่าการใช้กฎระเบียบมาบังคับใช้ บุคลากรที่ทำงานด้วยความสนุกกับงานย่อมมีประสิทธิวิธามากกว่าบุคลากรที่ถูกบังคับด้วยกฎระเบียบ และที่สำคัญการทำงานที่องค์กรของตัวเองมีความเชี่ยวชาญจะเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

เร็วกว่า สรุปได้ว่าทรัพยากรบุคคล องค์การที่เรียบง่าย และทำงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุรียังก์ทหารเหล่าทัพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำราและเอกสารต่างๆ งานวิจัยของภาวะผู้นำและนักบริหารอื่นๆ ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

เพชรรัตน์ วิเศษรักสกุล (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดการหลักสูตรการคุรียังก์ตอนปลายของโรงเรียนคุรียังก์ทหารเรือ กรณีศึกษากลุ่มเครื่องสายตะวันตก ผลการวิจัยปัญหาการจัดการเรียนการสอนใน 6 ด้านคือ หลักสูตร, ครูผู้สอน, นักเรียน, การจัดการเรียนการสอน, อาคารสถานที่ครุภัณฑ์และสื่อการสอน, การวัดและประเมินผล ผลการวิจัยพบว่าการเรียนวิชาสามัญมากขึ้น ถูกลดเวลาในการเรียนดนตรีให้น้อยลง ครูผู้สอนเครื่องสายตะวันตกของโรงเรียนคุรียังก์ทหารเรือส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ครูส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านดนตรี และรับผิดชอบต่อการเรียนการสอนดูแลและรับผิดชอบนักเรียนเป็นอย่างดี ครูต้องการที่จะเพิ่มความรู้ของตนเอง เนื่องจากหน่วยงานมีงบประมาณที่จำกัดทำให้ครูส่วนใหญ่เสียโอกาส นักเรียนมีความต้องการเรียนดนตรีเป็นวิชาชีพ และต้องการมีงานที่มั่นคง การจัดการเรียนการสอนทางด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนยังขาดสถานที่สำหรับการฝึกซ้อม ครุภัณฑ์และสื่อการสอนยังไม่เพียงพอสำหรับครูและนักเรียน โรงเรียนได้จัดให้มีการวัดและประเมินผลในทุกภาคเรียน

สมเกียรติ จุลโอภาส (2551, หน้า 79-82) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรนักเรียนคุรียังก์โรงเรียนคุรียังก์เหล่าทัพผลการวิจัยพบว่า โคลงสร้างหลักสูตรนักเรียนคุรียังก์เหล่าทัพมีความแตกต่าง ผันแปรจากสถาบันหนึ่งสู่อีกสถาบันหนึ่งในเรื่องคุณสมบัติผู้เรียนและระยะเวลาการศึกษาของโรงเรียนคุรียังก์ทหารบกและโรงเรียนคุรียังก์ทหารเรือมีลักษณะเหมือนกัน ในขณะที่โรงเรียนคุรียังก์ทหารอากาศมีความแตกต่าง นอกจากนี้พบว่าโครงสร้างหลักสูตรของทั้ง 3 สถาบันมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 กลุ่มเหมือนกันคือ กลุ่มวิชาดนตรี กลุ่มวิชาทหาร กลุ่มวิชาสามัญ หลักสูตรโรงเรียนคุรียังก์ทหารบกให้ความสำคัญกับวิชาดนตรีมากเป็นลำดับแรก หลักสูตรโรงเรียนคุรียังก์ทหารเรือให้ความสำคัญกับวิชาดนตรีและวิชาสามัญใกล้เคียงกัน หลักสูตรโรงเรียนคุรียังก์ทหารอากาศให้ความสำคัญกับวิชาดนตรีมากเป็นลำดับแรก เช่นเดียวกับหลักสูตรโรงเรียนคุรียังก์ทหารบก

สุรติ ประพัฒน์รังษี (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการฝึกซ้อมดนตรี (กลุ่มเครื่องลมไม้) กรณีศึกษา: นักเรียนชั้นเตรียมอุดมดนตรีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลผลการศึกษาพบว่า

(1) การเตรียมการซ้อม นักเรียนส่วนใหญ่กำหนดเวลาในการฝึกซ้อมช่วงเปิดภาคเรียนในวันจันทร์ถึงวันศุกร์เวลาประมาณ 16.00-19.00 น.เฉลี่ยวันละ2-3ชั่วโมงซึ่งเป็นเวลาเลิกเรียนตามปกติ ส่วนวันเสาร์และวันอาทิตย์นักเรียนไม่ได้ซ้อมมากนักเพราะมีกิจกรรมอื่นและต้องการพักผ่อน ช่วงปิดภาคเรียนส่วนใหญ่จะหยุดซ้อม

(2) วิธีการซ้อม นักเรียนพยายามฝึกซ้อมเป็นประจำในวันจันทร์ถึงศุกร์แต่มักจะมีกิจกรรมอื่นมาแทรกเป็นครั้งคราว นักเรียนไม่มีการบันทึกการซ้อมทำให้ลืมในจุดที่ต้องแก้ไขและฝึกซ้อมไม่ครบทุกเรื่อง

(3) ขั้นตอนการฝึกซ้อม นักเรียนทุกคนให้ความสนใจน้อยมากในการฝึกซ้อมให้ถูกต้องทาง รวมทั้งการฝึกหายใจและการอบอุ่นร่างกาย

นิวัฒน์ วรรณธรรม (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพการสอนดนตรีปฏิบัติเครื่องเป่าสากล ในรายวิชา ช 02132 (การปฏิบัติดนตรีประเภทเครื่องเป่า) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง ซึ่งใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ รวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ครูผู้สอนจากโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง และครูผู้สอนดนตรี ปฏิบัติจากสถาบันการศึกษาอื่น ทำการศึกษาระหว่าง พ.ศ.2540 ถึง พ.ศ.2541 ผลการวิจัยพบว่า

(1) มีโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาส่วนกลางเปิดสอนวิชา ช 02132 (การปฏิบัติดนตรีประเภทเครื่องเป่า) จำนวน 12 โรงเรียน ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความ พอใจในรายวิชาและจำนวนคาบการสอนต่อสัปดาห์

(2) วิธีการสอนพบว่า ทุกโรงเรียนใช้ครูผู้สอนเพียงคนเดียว ทำแผนการสอนเองปรับความยากง่าย ตามผู้เรียน ส่วนใหญ่โรงเรียนเป็นผู้จัดแผนการเรียนให้นักเรียน ในกรณีที่มีนักเรียนมากและเลือกเรียนเครื่องมือไม่เหมือนกัน ครูผู้สอนจะแบ่งนักเรียน ตามกลุ่มเครื่องดนตรีและบางโรงเรียนให้นักเรียนเลือกเรียนเครื่องประกอบจังหวะด้วย แต่ละโรงเรียนมีเครื่องดนตรีเป็นสื่อการสอน ซึ่งเพียงพอสำหรับผู้เรียน การสอนจะเป็น การอธิบายในภาคทฤษฎี และการสาธิตในภาคปฏิบัติ

(3) การวัดผลและการประเมินผล ใช้วิธีการสังเกตการพัฒนาการเรียน การร่วมกิจกรรมทางดนตรีของโรงเรียน และการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

สนอง สภาลัย (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า

(1) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

(2) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจ กับผู้บริหารโรงเรียนครูมีความพึงพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับการใช้สูงกว่า ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

โกวิท กริทธิ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า

(1) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

(4) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารได้แก่ภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 4 มิติคือ

(1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

(2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

(3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี

(4) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

เสาวนีย์ อาภานันท์ (2543, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า

(1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูงและกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนออกเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูง และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำ ตามความเห็นของหัวหน้าวิชาคณิตศาสตร์ คือการจัดครูเข้าสอนโดยฟังก์ชันจำแนกนี้มีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ได้ร้อยละ 5.86 และสามารถจำแนกสมาชิกของกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 59.40 และตามความคิดเห็นของครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนออกเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูงและโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำ คือ การประสานงานด้านการใช้หลักสูตรและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนวิชาคณิตศาสตร์ได้ร้อยละ 25.50 และสามารถจำแนกสมาชิกของกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 73.40

ดารงศักดิ์ ดำริห์ (2545, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

(2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่นและการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลางในภาพรวม

สิทธิ สิริพิเดช (2545, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาการประกันคุณภาพภายในสหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

(1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเพนนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

(2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเพนนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเพนนคร นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ดอลล์ (Doll, 1986, p. 20) ได้สรุปจากการวิเคราะห์งานวิจัย มากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่าผู้บริหารทางการศึกษาคควรมีลักษณะดังนี้คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็น “คน” มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวเสมอ แจ่มใส ร่าเริง นอกจากนี้ผู้บริหารควรถูกได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหาร จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่าง หรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่พึ่งของสมาชิก สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา สนใจและรู้บทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบ

กิลเบอร์ต (Gilbert, 1991, p. 208) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา พบว่าผู้บริหารการศึกษาต้องมีบทบาทเป็นผู้รับใช้ เป็นผู้นำที่ดี ผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ ผู้ตามที่ดี และเป็นผู้ส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งความเชื่อทางด้านศาสนา ในฐานะเป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน ต้องมีความประพฤติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา

โคลบ์ เดวิด (Kolb, David, 1996) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนควรมีทักษะในการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ แม้บางคนจะชอบหรือถนัด หรือมีบางองค์ประกอบมากกว่า เช่น เคยมีประสบการณ์จริง แต่ถ้าไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือไม่นำประสบการณ์มาร่วมอภิปราย นักเรียนนั้นก็ขาดการมีทักษะในองค์ประกอบอื่น ฉะนั้นนักเรียนจึงควรมีทิศทางการเรียนรู้ทุกด้าน และควรมีพัฒนาการการเรียนรู้ให้ครบทั้งวงจร